



Facultad de Ciencias Económico Empresariales

Escuela Profesional de Administración de Negocios

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
KALITEX S.A.C., AREQUIPA 2017”**

**Proyecto de Tesis presentado por:**

Fernández Barreda, Alejandro Daniel  
Polar Belón, José Carlos

**Para optar el Título Profesional de:**

Licenciado en Administración de Negocios

**Orientador: Oscar Horacio Ramírez Lazo**

**Arequipa – Perú**

**2017**

---

## **AGRADECIMIENTO**

*A Kristel Abarca Gerente General y Kelly Abarca Linares, Gerente Comercial de KALITEX, por su colaboración, tiempo y apoyo.*

*A nuestros profesores, por su soporte, disponibilidad y enseñanzas en la culminación del pregrado.*

## DEDICATORIA

*A Dios, su infinita bondad y bendiciones que nos permiten superarnos día a día tanto en nuestras vidas académicas como en todo aspecto personal.*

*A nuestros padres por su apoyo constante y amor incondicional que nos permite afrontar con valentía y felicidad todo reto que se presente en la vida.*

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C., una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de prendas textiles, la finalidad del estudio es establecer el objetivo de la empresa, el cual se plasma en la visión, identificar las estrategias que se deben utilizar para lograr tal objetivo y finalmente proponer tácticas, pasos, cronograma e indicadores para las estrategias.

Para lograr el objetivo del plan, se desarrolló un diagnóstico situacional, el cual contiene un análisis externo comprendido por la descripción actual del macro y micro entorno, y un análisis interno en el que se evaluó áreas relevantes de la empresa como administración y gerencia, marketing, producción, finanzas, Recursos Humanos y sistemas de información. Dicho diagnostico sirvió como base para la elaboración de las matrices EFE, EFI, FODA, IE, PEEA, MPEC que permitieron la identificación de las estrategias más efectivas para lograr el objetivo de la empresa en el largo plazo.

Tras realizar el estudio, se tuvo como resultado que el objetivo principal de la KALITEX es crecer y diferenciarse de las demás empresas por la calidad de sus productos y servicios, se concluyó que las estrategias principales deben ser las de diferenciación y desarrollo de mercado, y se fijaron tácticas, indicadores y un cronograma para ponerlas en práctica.

**Palabras Clave:** *Plan estratégico, visión, diferenciación, desarrollo de mercado, indicadores.*

## ABSTRACT

The purpose of the present work is the elaboration of a strategic plan for the company KALITEX SAC, a company dedicated to the manufacture and commercialization of textile garments, the purpose of the study is to establish the objective of the company, which is reflected in the vision, Identify the strategies that should be used to achieve this goal and finally propose tactics, steps, timelines and indicators for strategies.

To achieve the objective of the plan, a situational diagnosis was developed, which contains an external analysis comprised by the current description of the macro and micro environment, and an internal analysis that evaluated relevant areas of the company such as administration and management, marketing, Production, finance, human resources and information systems. This diagnosis served as a basis for the elaboration of EFE, EFI, FODA, IE, PEEA and MPEC matrices that allowed the identification of the most effective strategies to achieve the company's long term objective.

After the study, the main objective of KALITEX was to grow and differentiate itself from other companies for the quality of its products and services, it was concluded that the main strategies should be those of differentiation and market development, and Tactics, indicators and a timetable were put in place to put them into practice.

**Keywords:** *Strategic plan, vision, differentiation, market development, indicators.*

## INDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>5</b>
<b>INDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>12</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>14</b>
<b>INDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>16</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
1.1. Planteamiento del Problema.....	18
1.1.1. Descripción del Problema .....	18
1.1.2. Pregunta General .....	19
1.1.3. Interrogantes específicas .....	19
1.2. Objetivo .....	19
1.2.1. Objetivo General.....	19
1.2.2. Objetivos Específicos.....	19
1.3. Campo, área y línea.....	20
1.4. Justificación .....	20
1.4.1. Profesional.....	20
1.4.2. Teórica .....	20
1.4.3. Práctica .....	21
1.4.4. Metodología.....	21
1.4.5. Social.....	21
1.5. Delimitación .....	21
1.6. Alcances y Limitaciones .....	22
1.6.1. Alcances .....	22
1.6.2. Limitaciones .....	22
<b>CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>23</b>
2.1. Antecedentes de la investigación .....	23
2.2. Marco Conceptual .....	24
2.2.1. Plan.....	24

2.2.2.	Plan Estratégico.....	25
2.2.3.	Administración Estratégica .....	25
2.2.4.	Identidad Corporativa.....	25
2.2.5.	Visión.....	26
2.2.6.	Misión .....	26
2.2.7.	Valores Institucionales.....	26
2.2.8.	Comportamiento Organizacional.....	27
2.2.9.	Estrategia Competitiva.....	27
2.2.10.	Producto.....	27
2.2.11.	Precio .....	27
2.2.12.	Plan Operativo .....	27
2.2.13.	Indicadores .....	28
2.2.14.	Industria Textil.....	28
2.3.	Marco Teórico .....	28
2.3.1.	Estructuración del plan .....	28
2.3.1.1.	Formulación de la estrategia. ....	29
2.3.1.2.	Implementación de la estrategia .....	29
2.3.1.3.	Evaluación de la estrategia.....	29
2.3.2.	Objetivos estratégicos .....	31
2.3.2.1.	Tipos de objetivos.....	31
2.3.2.2.	Pasos para establecer objetivos .....	31
2.3.3.	Diagnóstico Empresarial .....	32
2.3.3.1.	Evaluación externa.....	33
2.3.3.1.1.	Factores externos.....	33
2.3.3.1.2.	Análisis PESTE+C.....	33
2.3.3.1.2.1.	Fueras Políticas, gubernamentales y legales (P).....	34
2.3.3.1.2.2.	Fuerzas económicas y financieras (E) .....	34
2.3.3.1.2.3.	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	35
2.3.3.1.2.4.	Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	35
2.3.3.1.2.5.	Fuerzas ecológicas y ambientales (E) .....	36
2.3.3.1.3.	Las cinco fuerzas de Porter .....	36
2.3.3.1.3.1.	Amenaza de nuevos competidores .....	36
2.3.3.1.3.2.	Rivalidad entre competidores .....	37

2.3.3.1.3.3.	Amenaza de sustitutos .....	37
2.3.3.1.3.4.	Poder de negociación de compradores .....	38
2.3.3.1.3.5.	Poder de negociación de proveedores .....	38
2.3.3.1.4.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	39
2.3.3.2.	Evaluación interna .....	41
2.3.3.2.1.	Factores internos .....	41
2.3.3.2.1.1.	Fortalezas .....	41
2.3.3.2.1.2.	Debilidades .....	41
2.3.3.2.2.	El proceso de evaluación interna .....	41
2.3.3.2.3.	Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI) .....	42
2.3.4.	Estrategia .....	43
2.3.4.1.	Tipos de estrategia .....	43
2.3.4.1.1.	Liderazgo en costos .....	44
2.3.4.1.2.	Diferenciación .....	44
2.3.4.1.3.	Enfoque .....	44
2.3.4.1.5.	Estrategias de desarrollo de producto .....	45
2.3.4.1.6.	Estrategias de desarrollo de mercado .....	46
2.3.4.1.7.	Estrategia de diversificación .....	46
2.3.5.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) .....	46
2.3.6.	Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE) .....	47
2.3.5.	Situación de la industria textil en Arequipa y el sur del Perú .....	48
<b>CAPITULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>		<b>52</b>
3.1.	Tipo y diseño de Investigación .....	52
3.2.	Método de recolección .....	52
3.3.	Unidades de estudio .....	53
3.4.	Técnica de investigación .....	53
3.5.	Instrumentos .....	53
3.5.1.	Guía de entrevista .....	53
3.6.	Fuentes .....	53
3.6.1.	Fuentes Primarias .....	53
3.6.2.	Fuentes Secundarias .....	54
3.7.	Recursos .....	54



3.7.1.	Humanos.....	54
3.7.2.	Materiales .....	54
<b>CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO .....</b>		<b>55</b>
4.1.	Diagnóstico situacional de la empresa “KALITEX” .....	55
4.1.1.	Análisis del Macroentorno, (Análisis Peste).....	55
4.1.1.1.	Fuerza Política, Gubernamental y Legal (P).....	55
4.1.1.1.1.	Actualidad política .....	55
4.1.1.1.2.	Ámbito legal.....	57
4.1.1.2.	Fuerza Económica y financiera (E).....	61
4.1.1.2.1.	Economía mundial.....	61
4.1.1.2.2.	Economía peruana .....	63
4.1.1.3.	Fuerza Social, Cultural y Demográfica (S) .....	69
4.1.1.4.	Fuerza Tecnológica y científica (T).....	71
4.1.1.4.1.	E-Commerce .....	71
4.1.1.4.2.	Avances tecnológicos .....	72
4.1.1.5.	Fuerza ecológica y ambiental (E) .....	74
4.1.2.	Análisis del Microentorno (modelo de las 5 fuerzas de Porter).....	75
4.1.2.1.	Poder de negociación con los proveedores .....	75
4.1.2.2.	Competidores.....	77
4.1.2.2.1.	RUNA S.A.C .....	79
4.1.2.2.2.	CONFECCIONES AREQUIPA.....	79
4.1.2.2.3.	GRUPP CONFECCIONES .....	80
4.1.2.2.4.	DE FRANCO CONFECCIONES.....	80
4.1.2.2.5.	SOLIDARIDAD TALLERES INDUSTRIALES .....	81
4.1.2.2.6.	ZURTEXTIL Y TEXORSA .....	81
4.1.2.3.	Amenaza de nuevos competidores .....	83
4.1.2.4.	Clientes .....	84
4.1.3.	Análisis Interno .....	88
4.3.1.1.	Administración y gerencia (A).....	88
4.3.1.1.1.	Reseña histórica .....	88
4.3.1.2.	Marketing (M) .....	91
4.3.1.2.1.	Segmentación .....	92
4.3.1.2.2.	Posicionamiento .....	92

4.3.1.2.3.	Mercado Meta .....	93
4.3.1.2.4.	Servicio.....	93
4.3.1.2.5.	Producto.....	94
4.3.1.2.6.	Precio .....	97
4.3.1.2.7.	Plaza.....	98
4.3.1.2.8.	Promoción.....	99
4.3.1.3.	Operaciones, producción e infraestructura (O).....	100
4.3.1.3.1.	Lay-out .....	101
4.1.3.1.	Finanzas (F) .....	103
4.1.3.2.	Recursos Humanos (H) .....	111
4.1.3.3.	Sistemas de información (I) .....	114
4.1.3.3.1.	Contabilidad y Finanzas .....	115
4.1.3.3.2.	Logística.....	115
4.2.	Direccionamiento estratégico .....	116
4.2.1.	Misión .....	116
4.2.2.	Visión.....	116
4.2.3.	Valores .....	117
4.2.3.1.	Vocación de servicio .....	117
4.2.3.2.	Responsabilidad .....	117
4.2.3.3.	Puntualidad.....	117
4.2.3.4.	Respeto y honestidad .....	117
4.2.3.5.	Calidad .....	118
4.3.	Establecimiento de Objetivos .....	118
4.3.1.	Objetivo General.....	118
4.3.2.	Objetivos Específicos.....	118
4.4.	Segmentación .....	119
4.5.	Posicionamiento .....	119
4.6.	Análisis EFE y EFI.....	119
4.6.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE .....	119
4.6.2.	Matriz de Evaluación de Factores Externos EFI .....	122
4.7.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	124
4.8.	Análisis FODA.....	126
4.8.1.	Fortaleza-Oportunidad.....	127

4.8.2.	Fortaleza-Amenaza .....	128
4.8.3.	Debilidad-Oportunidad.....	129
4.8.4.	Debilidad-Amenaza .....	130
4.9.	Matriz Factores Internos Externos (IE) .....	132
4.10.	Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	133
4.10.1.	Identificación de las variables.....	133
4.10.1.2.	Fortaleza financiera.....	133
4.10.1.2.1.	Ventajas Competitivas .....	134
4.10.1.2.2.	Estabilidad ambiental.....	134
4.10.1.2.3.	Fortaleza de la industria .....	135
4.10.2.	Calificación de las variables .....	136
4.10.3.	Matriz PEEA .....	137
4.11.	Matriz de la estrategia principal .....	138
4.12.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPEC).....	141
4.13.	Estrategia.....	141
4.14.	Planes Operativo-estratégicos .....	142
4.14.1.	Desarrollo del mercado .....	142
4.14.2.	Diferenciación .....	145
4.15.	Indicadores .....	148
4.16.	Cronograma .....	149
4.17.	Presupuesto .....	154
<b>CAPITULO V: CONCLUSIONES .....</b>		<b>155</b>
<b>CAPITULO VI: RECOMENDACIONES .....</b>		<b>157</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>		<b>158</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>164</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: Modelo del proceso de administración estratégica  .....	30
FIGURA 2: Jerarquía de metas.....	32
FIGURA 3: Elementos de la Estructura de la Industria .....	38
FIGURA 4: Ciclo Operativo de la Organización o Gerencia .....	49
FIGURA 5: Estrategias Genéricas de Porter.....	45
FIGURA 6: Riesgos de Invertir en Perú .....	51
Figura 7: Crecimiento del PBI en Latinoamerica .....	57
FIGURA 8: Variacion anual del PBI .....	62
FIGURA 9: Variacion anual del PBI .....	64
FIGURA 10: Producción.....	64
FIGURA 11: Inflación .....	66
FIGURA 12: Distribución porcentual del empleo por sector económico	
20014-2013 .....	67
FIGURA 13: Cantidad de empresas en el Perú .....	70
FIGURA 14: Análisis Competitivo- Porter .....	87
FIGURA 15: FACHADA DE KALITEX.....	89
FIGURA 16: UBICACIÓN KALITEX.....	90

FIGURA 17: LOGOTIPO KALITEX .....	91
FIGURA 18: CATALOGO VIRTUAL.....	96
FIGURA 19: Flujograma del proceso de venta y fabricación .....	100
FIGURA 20: Lay out KALITEX 3er piso .....	101
FIGURA 21: Lay out KALITEX 4to piso.....	102
FIGURA 22: ORGANIGRAMA .....	113
FIGURA 23: Matriz Factores Internos- Externos. (IE) .....	132
FIGURA 24: Matriz PEEA .....	137
FIGURA 25: Matriz de la estrategia principal .....	140

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) .....	39
TABLA 2: Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	40
TABLA 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	43
TABLA 4: Matriz FODA .....	47
TABLA 5: Matriz MCPE .....	48
TABLA 6: Presupuesto .....	49
TABLA 7: Cronograma .....	51
TABLA 8: PBI Por Sector .....	66
TABLA 9: Tasa de desempleo según sexo y área de residencia	
2009-2014 .....	69
TABLA 10: Principales proveedores .....	77
TABLA 11: PRINCIPALES COMPETIDORES .....	78
TABLA 12: ANÁLISIS COMPETITIVO POR EMPRESA .....	82
TABLA 13: PRINCIPALES CLIENTES .....	85
TABLA 14: Cuadro resumen fuerzas de Porter .....	88
TABLA 15: Precios .....	98
TABLA 16: Activos .....	103
TABLA 17: Pasivos .....	106
TABLA 18: Patrimonio .....	108
TABLA 19: MATRIZ EFE- KALITEX .....	110
TABLA 20: MATRIZ EFI – KALITEX .....	120
TABLA 21: MPC DE KALITEX .....	122
TABLA 22: FODA KALITEX .....	124
TABLA 23: Matriz Estratégica FODA .....	127
TABLA 24: Factores que integran los ejes de la matriz PEEA .....	131
TABLA 25: Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPEC) .....	136
TABLA 26: Tácticas para la reducción de costos .....	139
TABLA 27: Tácticas para mejor servicio pre y post venta .....	143
TABLA 28: Tácticas para objetivos relacionados al marketing .....	144

TABLA 29: Indicadores .....	145
TABLA 30: Cronograma de Actividades.....	146
Tabla 31: Tácticas para mejorar el servicio pre venta.....	147
Tabla 32: Tácticas para mejorar el servicio post venta .....	147
Tabla 33: Indicadores.....	148
TABLA 34: Cronograma de Actividades para incrementar el nivel de ventas .....	149
TABLA 35: Cronograma de Actividades para incrementar infraestructura, equipamiento y mano de obra.....	150
TABLA 36: Cronograma de Actividades para ingresar a nuevos mercados de la región .....	151
TABLA 37: Cronograma de Actividades para implementar estrategias de publicidad y marketing .....	152
TABLA 38: Cronograma de Actividades para mejorar el servicio pre venta y postventa .....	153
TABLA 39: Presupuesto.....	154

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO1: Guía de entrevista de clientes .....	166
ANEXO 2: Guía de entrevista de gerente .....	167
ANEXO 3: Guía de entrevista de colaboradores.....	168
ANEXO 4: Estados financieros .....	169
ANEXO 5: Detalle de los puestos- Gerente General.....	170
ANEXO 6: Detalle de los puestos- Jefe de Producción.....	173
ANEXO 7: Detalle de los puestos- Jefe de Logística .....	176
ANEXO 8: Detalle de los puestos- Jefe de Ventas .....	179
ANEXO 9: Detalle de los puestos- costureras/patronistas/cortadoras .....	182



## INTRODUCCIÓN

El presente Plan presenta estrategias y recomendaciones apoyadas en el análisis del entorno, tanto interno como externo basado en ejecución de las matrices. Se establecen los pasos que vamos a seguir para determinar las estrategias, las cuales buscan cumplir con los objetivos de desarrollo de mercado y diferenciación, dando alternativas de solución para el problema planteado.

Este Plan estratégico es importante para la empresa ya que después de evaluar las estrategias propuestas, podrá tener una visión más clara de cómo alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia. Es una eficaz herramienta para prever los cambios que puedan ocurrir y plantear las acciones que la empresa debe tomar; y finalmente es un excelente medio que facilita el control de las actividades de la empresa.

Para lograr tal objetivo diseñó un plan estratégico dividido en seis capítulos, el capítulo I desarrolla el planteamiento teórico del trabajo. El capítulo II es una recopilación teórica y conceptual de lo que corresponde a la realización de un “Plan estratégico”, el capítulo III explica la metodología que se utilizó para el trabajo. En el capítulo IV se detalla la propuesta del proyecto. Mediante un diagnóstico situacional del macro y micro entorno de la empresa que involucra a los factores internos y externos de la misma, se plantean posibles estrategias para lograr los objetivos de la empresa seguidamente se seleccionan las estrategias más sobresalientes y se desarrollan pasos, tácticas e indicadores para llevarlas a cabo y darles seguimiento y control respectivamente. Finalmente, en los Capítulos V y VI se detallan las conclusiones y recomendaciones respectivamente.

# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO**

## **1.1. Planteamiento del Problema**

### **1.1.1. Descripción del Problema**

El presente trabajo está basado en el estudio de la empresa KALITEX S.A.C., una empresa familiar del rubro textil perteneciente al GRUPO KALA dedicada a la fabricación de prendas industriales y de uniformes para diversos tipos de organizaciones. A pesar de la experiencia del grupo en diversos tipos de negocio, KALITEX es una empresa joven con apenas dos años y medio en el mercado. La empresa desde su constitución tuvo conocimientos muy superficiales del mercado, así como una carencia de proyección. Se manejaba con conocimientos empíricos y una falta de visión de qué es lo que se buscaba obtener a través de la empresa, ocasionando problemas financieros y de imagen los cuales se han ido mejorando con el pasar del tiempo. Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento, aumentando a buen ritmo el número de ventas y optimizando sus operaciones pero aún no se ha logrado visualizar un horizonte claro para la empresa.

Frente a la situación expuesta, se ha decidido elaborar un plan estratégico que permita a la empresa mejorar su forma de trabajo y mantenerse en el tiempo mediante la ejecución de estrategias orientadas al logro de los objetivos de KALITEX en el largo plazo. El plan está basado en el diagnóstico situacional de la empresa y orientado a la consecución de la visión propuesta.

### **1.1.2. Pregunta General**

¿Cuál es el plan estratégico requerido por KALITEX S.A.C. para obtener los objetivos deseados por la alta gerencia en el periodo 2017-2021?

### **1.1.3. Interrogantes específicas**

- ¿Cuál es la situación externa e interna actual de la empresa?
- ¿Cuál debe ser la visión y misión de KALITEX S.A.C.?
- ¿Cuáles son los objetivos a corto y largo plazo de la empresa?
- ¿Qué estrategias se utilizarán para alcanzar los objetivos trazados?
- ¿Cuál es el plan operativo-estratégico, costos y tiempo estimado?
- ¿Cómo se puede verificar que las estrategias se están ejecutando según lo programado?

## **1.2. Objetivo**

### **1.2.1. Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C, en la ciudad de Arequipa para el periodo 2017-2021.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de KALITEX S.A.C. a través de un análisis interno y externo.
- Definir la visión y misión de KALITEX S.A.C.
- Establecer objetivos de la empresa.
- Diseñar las estrategias que se utilizarán para lograr los objetivos trazados

- Elaborar un plan operativo-estratégico que incluya presupuesto y cronograma.
- Desarrollar un método de seguimiento y control.

### **1.3. Campo, área y línea.**

- Campo: Ciencias Económico Empresariales
- Área: Administración de negocios
- Línea: Plan estratégico

### **1.4. Justificación**

#### **1.4.1. Profesional**

La principal motivación para realizar la presente investigación es aportar a la empresa los conocimientos obtenidos durante 5 arduos años de estudio a fin de ayudarla a tener un desenvolvimiento más estratégico en el sector, el aporte de conocimiento universitario a las empresas informales y/o manejadas de forma empírica puede ser fundamental para el crecimiento de tales, y a su vez el de la economía de la región sur. Por lo que como profesionales será una gran satisfacción ver aplicados los resultados obtenidos en el trabajo y observar una mejora continua en el desempeño de la empresa en la que se centra nuestra investigación.

#### **1.4.2. Teórica**

Este plan estratégico servirá a KALITEX S.A.C. como una herramienta capaz de brindar mayor eficiencia en la gestión empresarial y en la administración de la empresa a largo plazo. Podrán encontrar un respaldo teórico y científico en la elección de objetivos y el camino elegido para llegar a ellos.

#### **1.4.3. Práctica**

Después de diseñar este plan, se podrá ejecutar acciones que solucionen los distintos problemas que tenga la empresa y aprovechar oportunidades desperdiciadas. Se propondrá también, cambios en el área administrativa para un mejor desempeño de la empresa.

#### **1.4.4. Metodología**

Mediante el presente plan estratégico se busca la obtención de la Licenciatura en Administración de negocios, se aplicará herramientas y teoría aprendidos en el transcurso de la carrera llevando tales conocimientos obtenidos a una situación real. La situación actual de KALITEX S.A.C., se reflejará en el análisis estratégico hecho a base de los resultados obtenidos en la investigación, a partir de ello se trazará un plan estratégico.

#### **1.4.5. Social**

La justificación social radica en que al mejorar la situación de la empresa, mejorará el ambiente laboral, así como la calidad de vida de los trabajadores. También permitirá la generación de nuevos puestos de trabajo y que las necesidades de los clientes sean mejor atendidas.

### **1.5. Delimitación**

- Temporal: Desde agosto del 2016 hasta marzo del 2017.
- Lugar: Departamento de Arequipa, provincia de Arequipa.

## **1.6. Alcances y Limitaciones**

### **1.6.1. Alcances**

- Éste trabajo tiene como finalidad la elaboración de un plan estratégico para su posible ejecución, no incluye la implementación de dicho plan.
- Debido al carácter de la investigación, el trabajo es aplicable sólo para la empresa KALITEX S.A.C.

### **1.6.2. Limitaciones**

- La empresa no cuenta con información formal como, misión, visión, estructuras organizacionales, políticas y valores, y no hay estudios realizados con anterioridad.
- Las empresas competidoras no brindan información.

## **CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Antecedentes de la investigación**

El planeamiento estratégico para empresas textiles industriales no ha sido aún tocado por instituciones de la ciudad de Arequipa; sin embargo, existen documentos que formulan propuestas de desarrollo en empresas textiles de la ciudad.

Velarde D. (2015). Propuesta de gestión logística para la optimización del desempeño en una empresa textil en la región Arequipa. Universidad Católica Santa María. Arequipa. El estudio tiene como finalidad mejorar el desempeño de una empresa textil de Arequipa, reduciendo las pérdidas en las que se incurre por falta de capacitación, por errores en las funciones, por demoras en el flujo de trabajo, y por errores en el sistema de abastecimiento a través del ERP SAP.

Alarcón A. (2016). Propuesta de un sistema de gestión de costos enfocada a la reducción de costos energéticos para el área de tintorería de la planta textil de Franky & Ricky. Universidad Católica de Santa María. Arequipa. Este documento tiene como objetivo presentar como alternativa de ahorro de costos la implementación de gas licuado de petróleo (GLP) en el uso energético de la planta, y en los procesos productivos de la empresa.

Rosado C.; Pastor F.; Alcázar O. & Bustamante A. Esquema de gestión para ganar competitividad y lograr sostenibilidad en una empresa textil de fibras de camélidos sudamericanos. Universidad de Ciencias Aplicadas. Lima. Documento que tiene como objetivo analizar la cadena de generación de valor de una empresa textil para poder generar ventajas competitivas sostenibles.

La industria textil está reduciendo las exportaciones anualmente, lo que nos permite suponer que las empresas en este sector económico tratan de ser cada vez más competitivas, además de incrementar sus ventas en el

mercado local. KALITEX es una empresa local, que se caracteriza por la producción de buena calidad, por lo que es necesario generar herramientas que permitan contrarrestar la creciente competencia.

Guerra E. (2009). Estratégico de la empresa de calzado Michelle. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. Esta empresa tenía como principal problema la inexistencia de un plan estratégico que guíe a los trabajadores hacia un mismo objetivo, la empresa tenía malos procesos operativos y operaba en negativo.

En el año 2009 se decide implementar un plan estratégico que permitió a la empresa mejorar, empezó a obtener resultados positivos. Si bien es una empresa de otro sector tiene muchos elementos en común con KALITEX ya que ésta tampoco presenta un plan estratégico, y al igual de la empresa de calzado tiene un producto de excelente calidad que después del plan estratégico fue un factor clave para el desarrollo de la empresa.

Alva M. (2013). Plan Estratégico para la casa de reposo El Buen Pastor de la ciudad de Arequipa, 2013. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Si bien el tema de investigación es distinto, la tesis presentada como plan estratégico para la casa de reposo el Buen Pastos, sirve como guía en la elaboración metodológica y estructural del presente trabajo, fijando las pautas y pasos propicios a seguir a fin de obtener de manera acertada estrategias concordes a la realidad de la empresa y los pasos que deben realizarse para que dicha estrategia pueda ser ejecutada.

## **2.2. Marco Conceptual**

### **2.2.1. Plan**

Según lo investigado por Velia Ordaz y Gloria Saldaña, se define plan como la intención y proyecto de hacer algo en base a determinados objetivos. (Ordaz & Saldaña, 2006). Citan diversos



conceptos en los que se define a un plan como un documento en el cual se constan las cosas que se pretenden hacer y cómo se pretenden hacer, un conjunto coordinado de objetivos metas y acciones relacionadas con la estrategia para alcanzar una imagen objetiva propuesta.

### **2.2.2. Plan Estratégico**

Un plan estratégico es aquel lineamiento que sigue una empresa para constituir sus objetivos, políticas y estrategias con el fin de lograr exitosamente los propósitos de la compañía. (Steiner, 1983). Los planes estratégicos son los que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales, mientras los que abarcan un área operativa particular son planes operacionales. (Coulter & Robbins, 2010)

### **2.2.3. Administración Estratégica**

La administración estratégica, consiste en los análisis, decisiones y acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

### **2.2.4. Identidad Corporativa**

La identidad corporativa es la integración de todos aquellos elementos que diferencian a una marca, compañía, empresa u organización. Incluye tanto a elementos obvio y básicos como el logo (elemento visual) hasta a aquellos elementos más complejos e intangibles como la forma de actuar de quienes conforman la corporación. (Real Academia Española)

### **2.2.5. Visión**

Es la base para definir lo que la empresa quiere ser a futuro y responde a la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?* Debe ser clara, ambiciosa, realista, convincente y motivadora. (Barreto, 2002).

Es una meta inspiradora, tiene un gran alcance e implica un plazo largo. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). La visión debe ser ejecutable y debe tener un plazo de ejecución.

### **2.2.6. Misión**

Es la declaración del direccionamiento que se le pretende dar a una empresa, en ella se expresa la razón de ser de la empresa, no es fácil y requiere una revisión continua (Serna, 1993).

Una buena declaración de misión está enfocado en la combinación de algunos de los siguientes componentes: Clientes, mercado, rentabilidad, filosofía, producto o servicio, tecnología, imagen pública, autoimagen, colaboradores o empleados (David, 2007).

### **2.2.7. Valores Institucionales**

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento, son creencias fundamentales que optar un comportamiento en lugar de otro (Jimenez, 2010). Los valores proporcionan una pauta para formular metas y propósitos. Cabe mencionar que los valores están estrechamente relacionados a las actitudes y conductas; cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en base a nuestras creencias, sentimientos y valores.

### **2.2.8. Comportamiento Organizacional**

Es la disciplina que estudia el impacto de los individuos, los grupos y la estructura en la conducta de la organización. El objetivo de esta ciencia es la mejora del funcionamiento de la organización y su eficiencia (Albors & Martinez, 2002)

### **2.2.9. Estrategia Competitiva**

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria. (Porter, 2005).

### **2.2.10. Producto**

Cualquier objeto tangible que se le puede brindar a un mercado para que sea consumido o utilizado, dicho objeto satisface una necesidad. Los objetos tangibles son considerados productos mientras que los intangibles, servicios (Kotler & Armstrong, 2003).

### **2.2.11. Precio**

Se denomina precio a la cantidad de dinero por la que se ofrece un producto o servicio en intercambio. El consumidor entrega un valor (precio) a cambio de beneficiarse del producto o servicio (Rojas, 2013).

### **2.2.12. Plan Operativo**

Es un documento formal en el que se enumeran los objetivos a corto plazo, debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa (Sinnexus)

### **2.2.13. Indicadores**

Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, es una herramienta de seguimiento y control que permite detectar desviaciones positivas o negativas. También es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí que muestran la proporción de una con la otra (conectapyme).

Los indicadores deben ser relevantes, inequívocos, pertinentes, objetivos, accesibles y precisos.

### **2.2.14. Industria Textil**

La industria textil agrupa todas aquellas actividades dedicadas a la fabricación y obtención de fibras, hilado, tejido, tintado, y finalmente el acabado y confección de las distintas prendas (Natureduca). Se puede decir que la industria textil, no sola incluye procesos productivos, sino también incluye la venta mayorista y minorista de los productos derivados de la producción textil. (Miller, 2015).

Podemos definir la Industria textil como la actividad productiva dedicada a la producción de distintas prendas. Dentro de esta actividad productiva resaltan los siguientes procesos: Obtención de fibras, hilado, teñido, confección y venta de productos textiles.

## **2.3. Marco Teórico**

### **2.3.1. Estructuración del plan**

El proceso de administración estratégica está conformado por tres grandes pasos: Formulación estratégica, implementación estratégica y evaluación estratégica. (David, 2008). A continuación,

se detallan los subcomponentes que contiene cada uno de los tres pasos mencionados anteriormente.

#### **2.3.1.1. Formulación de la estrategia.**

Sobre qué es la empresa, qué quiere llegar a ser en el futuro y cuál es el camino para lograrlo.

- Elaborar declaraciones de visión y misión.
- Realizar auditoría externa.
- Realizar auditoría interna.
- Establecer objetivos a largo plazo
- Generar, evaluar y seleccionar estrategias.

#### **2.3.1.2. Implementación de la estrategia**

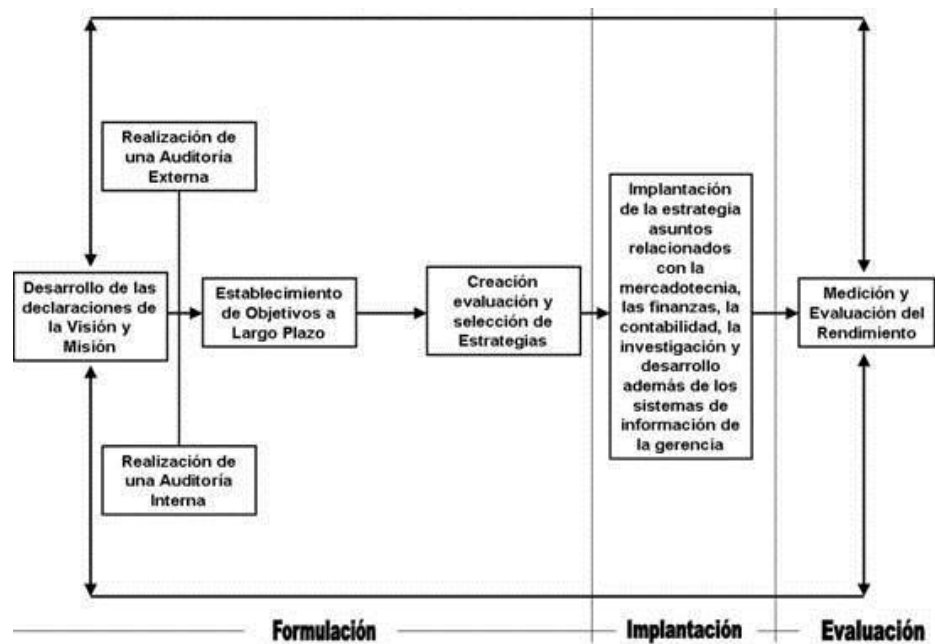
Sobre cómo se pondrá en marcha la estrategia global de la empresa para alcanzar la visión.

- Implementar estrategias en temas de administración
- Implementar estrategias en temas de marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, sistemas de información gerencial.

#### **2.3.1.3. Evaluación de la estrategia**

Etapa final del proceso, donde se compara los resultados obtenidos versus los resultados deseados. La medición y evaluación debe ser permanente.

**FIGURA 1: Modelo del proceso de administración estratégica**



FUENTE: David. (2008).

ELABORACION: David, F

Según otros textos, la administración estratégica es un proceso de seis pasos que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Los cuatro primeros pasos son parte de la planeación, sin embargo, los tres puntos son igual de importantes para la administración estratégica. (Coulter & Robbins, 2010). A continuación, se mencionan los seis pasos:

- Identificar la misión, objetivos y estrategias de la empresa.
- Realizar un análisis interno (Fortalezas y debilidades).
- Realizar un análisis externo (Oportunidades y amenazas).
- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de resultados.

### **2.3.2. Objetivos estratégicos**

Es el conjunto de metas de la organización que se emplean para poner en práctica la declaración de misión, es específico y tiene un marco de tiempo bien definido. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011). Para que sean significativos, deben cumplir con los siguientes criterios:

- Ser medibles.
- Ser específicos.
- Ser adecuados.
- Ser realistas.
- Ser oportunos.

Los Objetivos a corto plazo son de alrededor de un año, mientras que los objetivos a largo plazo son de aproximadamente cinco años.

#### **2.3.2.1. Tipos de objetivos**

- **Objetivos Establecidos**

Declaraciones oficiales de lo que dice una organización sin sus objetivos, así como lo que cree que las partes interesadas crean. (Coulter & Robbins, 2010)

- **Objetivos Reales**

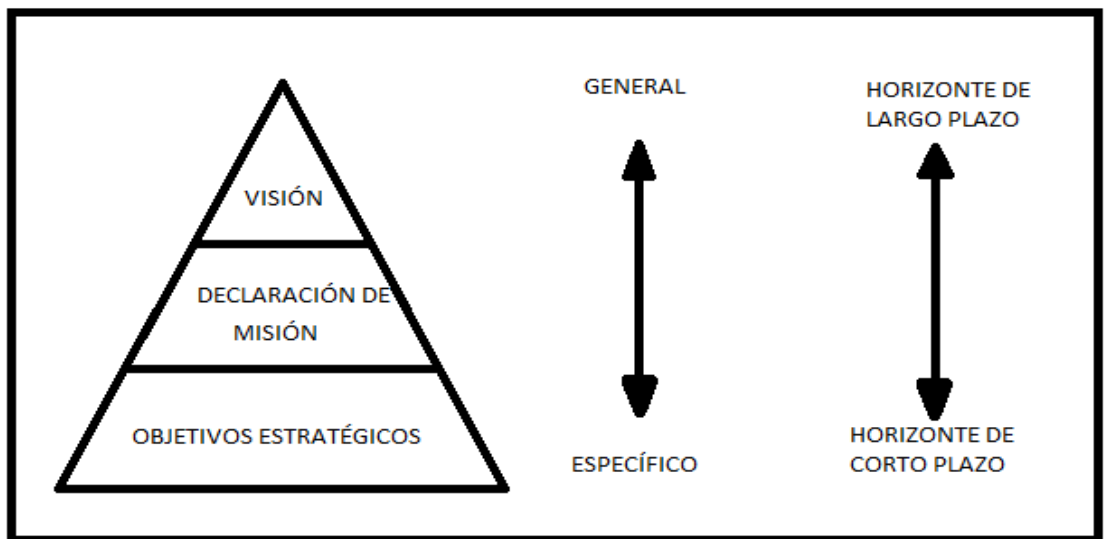
Objetivos que la organización en realidad persigue, y son definidos por las acciones de sus miembros. (Coulter & Robbins, 2010)

#### **2.3.2.2. Pasos para establecer objetivos**

Se deben seguir cinco pasos al momento de establecer objetivos (Coulter & Robbins, 2010):

- Revisar la misión de la organización o el propósito.
- Evaluar los recursos disponibles.
- Determinar los objetivos individualmente o con información de otros.
- Escribir los objetivos y comunicarlos.
- Revisar los resultados y si los objetivos se están cumpliendo.

**FIGURA 2: Jerarquía de metas**



FUENTE: Dess, Lumpkin, & Eisner. (2011)

ELABORACIÓN: Propia

### 2.3.3. Diagnóstico Empresarial

Diagnóstico empresarial hace referencia a aquellas actividades realizadas para conocer el estado actual de una empresa y los obstáculos que impiden obtener los resultados deseados como su crecimiento, supervivencia, desarrollo, etc. (Romagnoli, 2007)

Puede llevarse a cabo por los responsables directos o por externos. Un buen diagnóstico permite conocer bien el problema y/o dificultad



para posteriormente eliminarlo. Existe una gran variedad de métodos y tipologías orientadas a distintas áreas como ventas producción entre otras, se centran en características distintas para conocer a profundidad la compañía.

### **2.3.3.1. Evaluación externa**

#### **2.3.3.1.1. Factores externos**

Son aquellos que se encuentran fuera de la empresa y que no pueden ser regulados, afectan directamente al desarrollo de la empresa, son por ejemplo: el mercado, la economía, la competencia (Espinosa). Espinosa clasifica a los factores externos en dos grandes grupos:

##### **2.3.3.1.1.1. Oportunidades**

Todo aquel factor externo que es positivo y que la empresa puede usar a favor.

##### **2.3.3.1.1.2. Amenazas**

Todo aquel factor externo que es negativo y que puede ser perjudicial poniendo en riesgo la permanencia de la empresa en el mercado.

#### **2.3.3.1.2. Análisis PESTE+C**

La evaluación externa revela oportunidades y amenazas clave, el propósito de ésta evaluación es dotar a los gerentes de información clave para la toma de decisiones. El análisis PESTE+C es una manera de evaluar a los

factores externos con un enfoque integral y sistemático (D'Alessio, 2014).

#### **2.3.3.1.2.1. Fuera Políticas, gubernamentales y legales (P)**

Son las determinantes de las reglas formales e informales bajo las cuales debe operar la organización. Estas fuerzas se encuentran asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con el propósito de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados. (D'Alessio, 2014)

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Estabilidad política
- Regulaciones gubernamentales
- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos
- Política de subsidios

#### **2.3.3.1.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

Está conformado por aquellas fuerzas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Son de incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización. (D'Alessio, 2014)

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Evolución del PBI.
- Inflación.
- Costo de la mano de obra.
- Nivel de informalidad de la economía.
- Comportamiento de la demanda de bienes y servicios.

#### **2.3.3.1.2.3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)**

Involucra creencias, valores, actitudes, opciones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas y religiosas que existen en el entorno de la organización. (D'Alessio, 2014).

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Tasa de crecimiento poblacional.
- Cultura e idiosincrasia.
- Valores y ética.
- Responsabilidad social.
- Actitud hacia la globalización.

#### **2.3.3.1.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Su principal característica es la velocidad de cambio, pues hay una innovación científica permanente. Su impacto es amplio pues por su rápido cambio modifican constantemente y vuelvas muchas otras obsoletas. (D'Alessio, 2014)

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Inversión en investigación y desarrollo.
- Uso de las tecnologías de información.
- Uso de internet.
- Avances en la ciencia de los materiales.
- Desarrollo de las comunicaciones.

#### **2.3.3.1.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

Ha aumentado en la última década, estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta. El grado de impacto ambiental afecta a las decisiones de las empresas (D'Alessio, 2014).

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Protección del medio ambiente
- Cultura de reciclaje.
- Preservación de recursos naturales no renovables.
- Amenaza de desastres naturales.
- Presencia de movimientos ambientalistas.

#### **2.3.3.1.3. Las cinco fuerzas de Porter**

Michael Porter desarrolló una herramienta para medir el entorno competitivo de la empresa conformado por cinco puntos clave detallados a continuación.

##### **2.3.3.1.3.1. Amenaza de nuevos competidores**

Habla sobre la amenaza que presenta la entrada de nuevos competidores a aquellas empresas que ya están

establecidas, los nuevos competidores deben enfrentar barreras de entrada (Porter, 2008). Las barreras de entrada más comunes son:

- Economía a escala.
- Diferenciación de producto.
- Canales de distribución.
- Capital.

#### **2.3.3.1.3.2. Rivalidad entre competidores**

Se debe identificar a los competidores y analizar su actuar en el negocio en base a factores como: barreras de salida, crecimiento del mercado, diferenciación del producto, diversidad (Porter, 2008). Mientras más competidores existan menos rentables es el sector.

#### **2.3.3.1.3.3. Amenaza de sustitutos**

Los productos sustitutos son aquellos que pueden ser utilizados en vez del bien principal pues satisfacen la misma necesidad (Porter, 2008). La existencia de muchos productos sustitutos reduce la rentabilidad del sector.

Para el análisis de sustitutos se debe tomar en cuenta factores como:

- Rendimiento relativo del precio.
- Costo de cambiar de un bien al otro.
- Propensión del consumidor a cambiar.

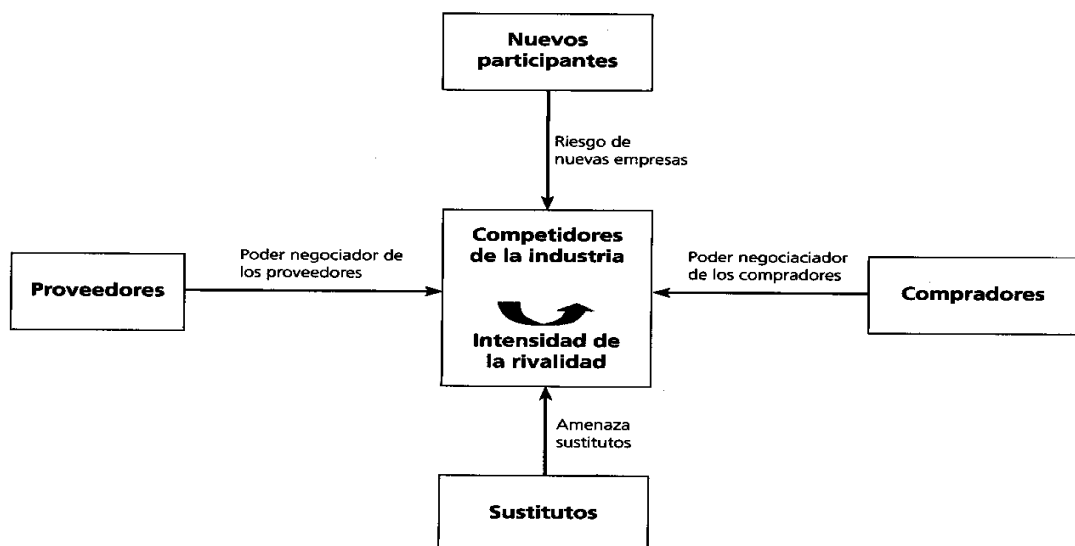
#### 2.3.3.1.3.4. Poder de negociación de compradores

El poder de negociación de los clientes se refiere a la influencia que tienen en la empresa, se debe analizar conjuntamente con factores como: Competencia entre compradores, diferenciación del producto, capacidad del comprador de integrarse hacia atrás, etc. (Porter, 2008). Los usuarios son cada vez más exigentes y mejor informados lo que está ocasionando que adquieran un mayor poder de negociación.

#### 2.3.3.1.3.5. Poder de negociación de proveedores

Permite llegar a mejores acuerdos y reducir su poder sobre la empresa, se analizan factores como costos, competencia entre compradores, costo de cambiar de producto, etc. (Porter, 2008)

**FIGURA 3: Elementos de la Estructura de la Industria**



FUENTE: Porter. (2005)

ELABORACIÓN: Porter, M

#### 2.3.3.1.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

El análisis externo tiene como propósito crear una lista definida de oportunidades que pueden beneficiar a la organización y amenazas que deben evitarse. La matriz MEFE permite resumir y evaluar la información obtenida en el análisis PESTEC para luego cuantificar los resultados (D'Alessio, 2014). Los pasos para desarrollar la matriz MEFE son:

- Listar de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas.
- Asignar a cada factor un peso relativo entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante).
- Asignar una calificación el 1 (la respuesta es pobre) al 4 (la respuesta es superior).
- Hallar el peso ponderado.
- Determinar el peso ponderado total.

Un promedio de 4.0 indica que la empresa está respondiendo excelentemente, uno de 1.0 indica lo contrario. El valor promedio es de 2.5.

**TABLA 1: Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Subtotal			
Amenazas			
Subtotal			
Total		1.00	

FUENTE: D'Alessio. (2014).

ELABORACIÓN: Propia

## La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Se construye a partir de la información obtenida en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, así como en el ciclo de vida de la industria, análisis de competitividad y de atractividad (D'Alessio, 2014).

Ésta matriz permite identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores, los pasos para su elaboración son los siguientes:

- Enlistar factores que contribuyan a alcanzar el éxito en la industria.
- Identificar a los principales competidores.
- Asignar pesos de 0.00 (poco significativo) a 1.00 (muy significativo).
- Evaluar factores que representen debilidad menor o mayor con puntuaciones de 1.00 y 2.00; también debe determinar si es una oportunidad menor o mayor con puntuaciones de 3.00 y 4.00.
- Evaluar a los principales competidores del mismo modo.
- Hallar el peso ponderado.

**TABLA 2: Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Factores Clave de éxito	Peso	La organización		COMPETIDOR A		COMPETIDOR B	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Total							

FUENTE: D'Alessio (2014).

ELABORACIÓN: Propia



### **2.3.3.2. Evaluación interna**

#### **2.3.3.2.1. Factores internos**

Se encuentran dentro de la empresa y sí pueden ser regulados, como el marketing, la producción, financiamiento (Espinosa). Espinosa los clasifica en dos grandes grupos

##### **2.3.3.2.1.1. Fortalezas**

Todo aquel factor interno que tiene la empresa para poder aprovechar las oportunidades y lograr ventajas competitivas.

##### **2.3.3.2.1.2. Debilidades**

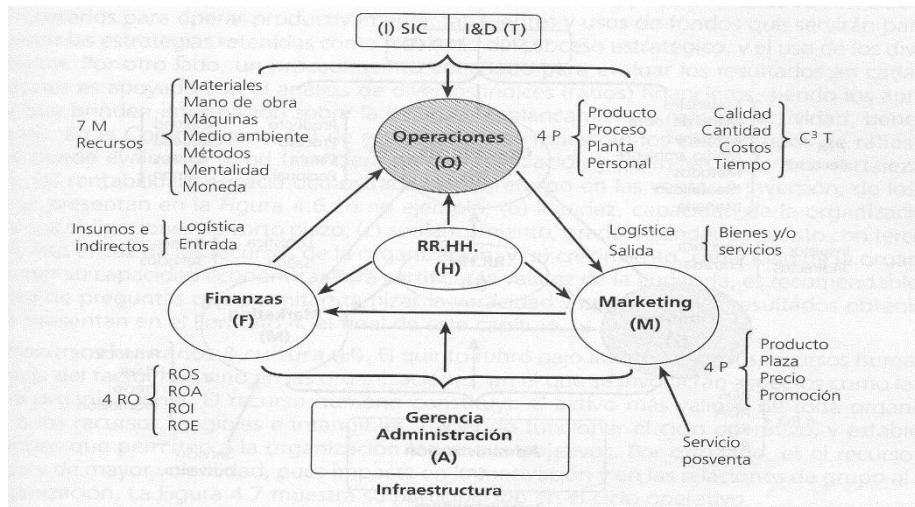
Todo aquel factor interno que no tiene la empresa o es inferior al de la competencia.

#### **2.3.3.2.2. El proceso de evaluación interna**

Las principales áreas funcionales a ser auditadas deben de ser identificadas a través de una evaluación interna. Debe enfocarse en encontrar aspectos estratégicos y no operacionales. (D'Alessio, 2013). Las áreas a analizar son:

- Administración y gerencia (A)
- Marketing/ventas investigación de mercado (M)
- Operaciones & logística e infraestructura (O)
- Finanzas y contabilidad (F)
- Recursos humanos (H)
- Sistemas de información & comunicaciones (I)
- Tecnología & investigación y desarrollo (T)

**FIGURA 4: Ciclo Operativo de la Organización o Gerencia**



FUENTE: D'Alessio (2004)

ELABORACION: : D'Alessio

### 2.3.3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)

Matriz que permite resumir para posteriormente evaluar las principales fortalezas y debilidades del negocio, ofrece una base para identificar relaciones entre las áreas (D'Alessio, 2014). El proceso de elaboración de la matriz es el siguiente:

- Listar de 10 a 20 factores entre fortalezas y debilidades.
- Asignar a cada factor un peso relativo entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante).
- Asignar una calificación el 1 (la respuesta es pobre) al 4 (la respuesta es superior).
- Hallar el peso ponderado.
- Determinar el peso ponderado total.

Las empresas con valores ponderados por debajo de 2.5 son internamente débiles, si tienen un puntaje superior a tal cifra tienen una posición interna fuerte.

**TABLA 3: Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
Subtotal			
Debilidades			
Subtotal			
Total		1	

FUENTE: D'Alessio. (2014).

ELABORACIÓN: Propia

#### **2.3.4. Estrategia**

Podemos definir una estrategia como el patrón de decisiones que establece la dirección de la compañía en un largo plazo y por lo tanto determinan su destino (Koch, 2000). Las decisiones pueden ser establecidas o no establecidas, por lo que es importante que la estrategia sea flexible. Para que una estrategia brinde la oportunidad de alcanzar objetivos por encima del promedio, las decisiones deben ser diferentes a las tomadas por los competidores, sin que ello signifique o no ser mejor.

##### **2.3.4.1. Tipos de estrategia**

Existen distintos tipos de estrategia, Michael Porter agrupa a todas en tres grandes grupos y las denomina estrategias genéricas (Porter, 2008).

#### **2.3.4.1.1. Liderazgo en costos**

Cuando los esfuerzos de la compañía están orientados a la obtención de los costos más bajos de la industria, su finalidad es aumentar ventas, reducir costos y por ende precios (Porter, 2008).

#### **2.3.4.1.2. Diferenciación**

Busca obtener ventaja competitiva a base de atributos que atienden necesidades especiales, tales atributos permiten a la empresa tener precios más elevados en recompensa a la singularidad de su producto (Porter, 2008).

La diferenciación de un producto es resultado de estudios profundos sobre los gustos y necesidades de los consumidores, así como la capacidad de la empresa de crear características difíciles de copiar por la competencia.

#### **2.3.4.1.3. Enfoque**

Orienta a satisfacer las necesidades de un cierto grupo de compradores, ya sea con un producto, línea de productos, o un espacio geográfico específico (Porter, 2008).

Se crea un “nicho” de mercado al cual se busca atender de la manera más meticulosa a través de una combinación de los criterios de diferenciación y liderazgo en costos.

**FIGURA 5: Estrategias Genéricas de Porter**



FUENTE: López. (2010).

ELABORACION: López, A.

Se plantea el incremento de las ventas de productos que tiene la empresa actualmente sin ser modificados y en el mismo segmento de mercado en el que si viene desempeñando (Kotler & Armstong, 2003)

#### **2.3.4.1.5. Estrategias de desarrollo de producto**

Se plantea el crecimiento de la empresa mediante el desarrollo de nuevos productos para comercializarlos en el mismo segmento de mercado en el que se viene desempeñando la empresa (Kotler & Armstong, 2003)

#### **2.3.4.1.6. Estrategias de desarrollo de mercado**

Se plantea el crecimiento de la empresa mediante la búsqueda de nuevos mercados para introducir los productos actuales de la empresa (Kotler & Armstrong, 2003).

#### **2.3.4.1.7. Estrategia de diversificación**

Se plantea el crecimiento de la empresa mediante el desarrollo simultáneo de nuevos productos y nuevos mercados (Kotler & Armstrong, 2003).

### **2.3.5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)**

Fue creada por H. Weihrich, es una matriz de análisis situacional, tras establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas permite cruzar la información y plantear estrategias (D'Alessio, 2014).

**TABLA 4: Matriz FODA**

<b>VISIÓN - MISIÓN - VALORES</b>		
<div> Análisis interno  Análisis externo </div>	<b>FORTALEZAS: F</b>	<b>DEBILIDADES: D</b>
	Listar fortalezas	Listar debilidades
<b>OPORTUNIDADES: O</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Listar oportunidades	Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades (explota maxi-maxi)	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades (busque Mini-maxi)
<b>AMENAZAS: A</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
Listar amenazas	Use las fortalezas para neutralizar las amenazas (enfrente Maxi-mini)	Mejore las debilidades y evite las amenazas (evite Mini-mini)

FUENTE: D'Alessio (2014)

ELABORACION: Propia

- Estrategias FO (Explorar)
- Generar oportunidades a través de fortalezas.
- Estrategias FA (Confrontar)
- Reducir amenazas a través de fortalezas.
- Estrategias DO (Buscar)
- Generar oportunidades reduciendo debilidades.
- Estrategias DA (Evitar)
- Generar defensas reduciendo debilidades

### 2.3.6. Matriz Cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)

Herramienta para determinar el atractivo relativo de las estrategias alternativas viables. Ésta matriz indica qué alternativas estratégicas de todas las presentadas, son las mejores (D'Alessio, 2014).

Consta de los siguientes pasos:

- Hacer una lista de Fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas obtenidas en las matrices MEFE y MEFI.
- Colocar el mismo peso asignado que en las dos matrices mencionadas anteriormente.
- Analizar la matriz FODA y colocar las estrategias en la parte superior de la matriz MCPE.
- Asignar una calificación de 1 (No atractiva) a 4 (altamente atractiva).
- Multiplicar pesos y calificaciones para hallar el puntaje de atraktividad.

**TABLA 5: Matriz MCPE**

		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
Factores Clave	Peso	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades					
Amenazas					
Fortalezas					
Debilidades					
Puntaje de atraktividad					

FUENTE: D'Alessio (2014)

ELABORACIÓN: Propia

### 2.3.5. Situación de la industria textil en Arequipa y el sur del Perú

En Arequipa existen una gran variedad de empresas que se dedican a la industria textil, entre ellas podemos encontrar de todas formas y tamaños, esto se debe principalmente a que es una industria que no requiere una gran inversión ni de gran capacitación para iniciar con sus labores. Actualmente hay 15 empresas que están registradas en la Cámara de Comercio de Arequipa, entre las más reconocidas



podemos encontrar a INCALPACA TPX S.A., FRANKY Y RICKY S.A., MICHELL Y CIA. S.A. e INCA TOPS S.A.

Estas empresas por lo general están enfocadas en la exportación de confecciones textiles al mercado extranjero, principalmente a Estados Unidos y a Europa. En la tabla inferior podemos encontrar los números más resaltantes de los resultados de estas empresas.

**TABLA 6: Nivel de Producción por tipo de Producto**

RAZÓN SOCIAL	TOTAL DE INGRESOS 2015	UTILIDAD NETA 2015	MARGEN DE UTILIDAD SOBRE VENTAS	EXPORTACIÓN 2015 EN US\$ MILLONES FOB
MICHELL Y CIA S.A.	S/.328.188.000,00	S/.31.418.000,00	9,57%	68,75
INCA TOPS S.A.	S/.183.549.000,00	S/.7.169.000,00	3,91%	44,56
INCALPACA TEXTILES PERUANOS DE EXPORTACIÓN S.A.	S/.124.253.000,00	S/.0,00	0,00%	19,35
INKABOR S.A.C.	S/.107.205.289,00	S/.8.079.231,00	7,54%	31,39
FRANKY Y RICKY S.A.	S/.32.864.067,00	S/.613.931,00	1,87%	11,32
MFH KNITS S.A.C.	S/.22.304.000,00	S/.0,00	0,00%	4,4
ART ATLAS S.R.L.	S/.14.758.000,00	S/.0,00	0,00%	4,03
CLASIFICADORA DE LANAS MACEDO S.A.C.	S/.35.512.000,00	S/.0,00	0,00%	2,1

FUENTE: IESI. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

Por otro lado, podemos encontrar que con número telefónico registrado en Páginas Amarillas, hay 28 empresas, y se cree que existen entre 800 a 900 micro empresas que se dedican a la fabricación de prendas e insumos textiles (IESI, 2017)

En cuanto a las regiones del sur, las que consideramos relevantes para nuestra investigación son la región del Cusco, Puno, Moquegua y Tacna.

En cuanto a la ciudad de Cusco, podemos encontrar dos empresas que están registradas en la Cámara de Comercio de la localidad, que son EST.CUZMAR-CASA BARRINGTON, CONFECCIONES ROJAS. También podemos encontrar 8 empresas de confección textil que tienen su número en las Páginas Amarillas. Sin embargo,

existen una gran cantidad de empresas informales y personas naturales que realizan prendas textiles de auquénidos peruanos, estos tejidos se hacen principalmente para los turistas que visitan la localidad.

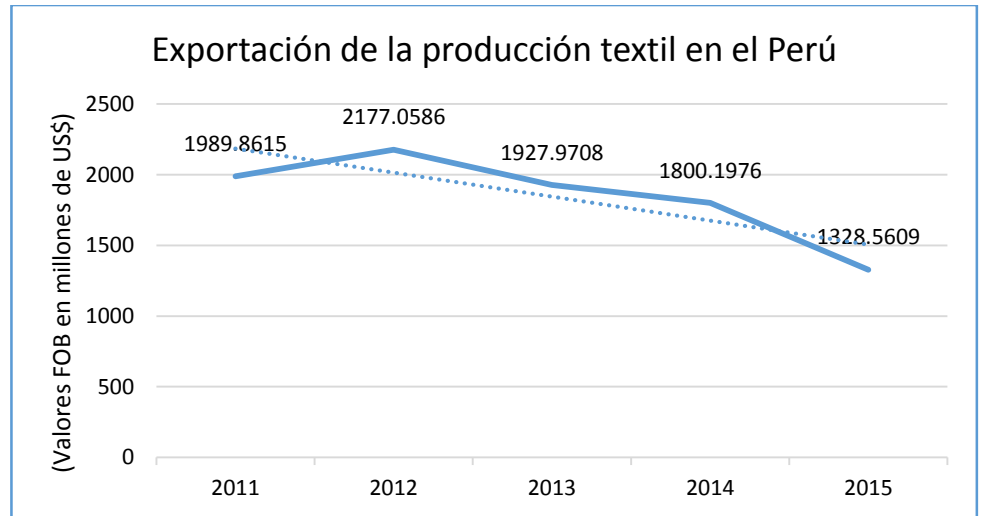
En la región Tacna, solo hay una empresa de confección textil que está registrada en la Cámara de Comercio, CONFECCIONES CLAUDIA E.I.R.L. Sin embargo podemos encontrar en las Páginas Amarillas, que existen 6 empresas que brindan sus productos a Tacna, incluida Confecciones Arequipa, empresa Arequipeña, que brinda sus servicios a Tacna.

En cuanto a la ciudad de Moquegua, solo podemos encontrar pequeñas empresas textiles en las Páginas Amarillas, son un total de 11 empresas que se dedican a la confección de prendas textiles.

En cuanto a la ciudad de Puno, solo podemos encontrar pequeñas empresas textiles en las Páginas Amarillas, son un total de 5 empresas que se dedican a la confección de prendas textiles.

Según el diario El Comercio se espera que las exportaciones de textiles y confecciones se reduzcan en un 7,7% en el 2016 respecto a las del 2015. (El Comercio, 2016) Se puede apreciar en el gráfico de la parte inferior como han ido cayendo las exportaciones de la producción textil en el Perú.

**FIGURA 6: Exportación de la Producción Textil en el Perú**



FUENTE: BCRP. (2016)

ELABORACIÓN: Propia

Sin embargo, podemos observar en el cuadro inferior, el sector de manufactura no ha variado de manera considerable la producción, esto nos permite suponer que está incrementando la venta en el mercado local.

**TABLA 7: Variación Porcentual del PBI Manufactura**

Año	2011	2012	2013	2014	2015
PBI Manufactura (Millones de soles de 2007)	64329,9891	65264,9899	68507,7674	66040,9358	64938,9868
Variación porcentual	8,56%	1,45%	4,97%	-3,60%	-1,67%

FUENTE: BCRP. (2016)

ELABORACIÓN: Propia

## **CAPITULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Tipo y diseño de Investigación**

Es de tipo exploratoria-aplicativa; es una investigación cualitativa que reúne información del macro y micro ambiente de la empresa con el fin de aplicar un plan.

De los datos obtenidos de la información recopilada del ambiente interno y externo de la empresa se obtienen conclusiones cualitativas que derivan en proposiciones de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, que son la base principal del estudio para la elaboración de estrategias.

Es de diseño no experimental ya que las variables del estudio serán analizadas sin ser manipuladas, y es de corte transversal porque no existe continuidad en el eje de tiempo, es decir, mide a la variable en un solo momento temporal

### **3.2. Método de recolección**

La investigación es del tipo deductivo porque parte de lo general a lo específico.

Parte del análisis general del ambiente externo e interno, así como de las propuestas estratégicas en general, para posteriormente evaluar la situación específica de la empresa KALITEX frente a su entorno y las estrategias particulares que debe utilizar la empresa en particular a fin de generar eficacia.

Se está aplicando un muestreo no probabilístico por conveniencia, por la accesibilidad de contar con las unidades de estudio, así mismo la población es igual a la muestra investigada por lo que no se estaría cometiendo un error muestral.

### **3.3. Unidades de estudio**

Participarán de ésta investigación todo aquel trabajador de la empresa, sin importar cargo, actividades desempeñadas ni su antigüedad laboral y también los principales clientes de la empresa KALITEX S.A.C.

Las unidades de estudio están conformadas por:

- Gerente General (1)
- Colaboradores (19)
- Principales clientes (10)

### **3.4. Técnica de investigación**

Para la realización del presente plan estratégico se utilizó la técnica de entrevista a profundidad.

### **3.5. Instrumentos**

#### **3.5.1. Guía de entrevista**

Se aplicará a la alta gerencia, trabajadores y principales clientes. La entrevista estará conformada por preguntas que permitirán acceder a información sobre cómo se ha venido gestionando la empresa y determinar la necesidad de implementar una estrategia que permita la consecución de los objetivos deseados (Ver anexos 1, 2 y 3).

### **3.6. Fuentes**

#### **3.6.1. Fuentes Primarias**

Entrevistas a profundidad

### **3.6.2. Fuentes Secundarias**

Documentos periodísticos  
Documentos bibliográficos  
Organismos gubernamentales  
Data de la empresa

## **3.7. Recursos**

### **3.7.1. Humanos**

Las personas encargadas del recojo de la información y elaboración del plan estratégico para la empresa KALITEX fueron los autores de la tesis.

### **3.7.2. Materiales**

Internet, libros, periódicos, hojas, útiles de escritorio, tinta, entre otros.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**

### **4.1. Diagnóstico situacional de la empresa “KALITEX”**

#### **4.1.1. Análisis del Macroentorno, (Análisis Peste)**

##### **4.1.1.1. Fuerza Política, Gubernamental y Legal (P)**

###### **4.1.1.1.1. Actualidad política**

Según los análisis e investigaciones recientes, podemos decir que el país ha venido teniendo estabilidad en el modelo de gobierno. Nos encontramos en una transición del gobierno efectuado por Ollanta Humala a uno que recién inicia al mando del señor Pedro Pablo Kuczynski.

El Gobierno de Ollanta Humala impulsó varias reformas importantes a largo plazo pero por falta de liderazgo e indecisión política la mayor parte de ellas empezó tarde, recién a la mitad de su gestión (Suclupe & Dongo-Soria, 2016).

Tras casi tres años de iniciada su gestión comprendió que el modelo que había planeado inicialmente no iba a funcionar, cambiando de alternativa e impulsando reformas en sectores clave como educación y estructura vial, dejó muy de lado el sector privado y el judicial, el cual se encuentra muy burocratizado. El principal logro del gobierno de Humala está en que mantuvo la estabilidad macroeconómica. Entre el 2011 y el 2015, el Perú creció a una tasa promedio anual de 4.8%, mientras que el resto de los países sudamericanos lo hizo a 2.2% (Suclupe & Dongo-Soria, 2016).

Si bien se creció mucho menos de lo proyectado, el MEF (Ministerio de Economía y Finanzas) deja un presupuesto ordenado y que asegura continuidad en el crecimiento, ante la turbulencia económica mundial que se vive estamos preparados para afrontar amenazas externas.

*“Necesitamos tener un diálogo, no ningunearnos, tener una visión de a dónde queremos ir” (Kuczyński, 2016).*

También expreso que mejorar las condiciones de seguridad ciudadana y reducir la delincuencia será otra de sus principales tareas. El presidente debe maniobrar con una bancada con pocos miembros y con una presencia dominante de la oposición.

Fernando Zavala como presidente del Consejo de ministros, tiene un rol fundamental si el presente gobierno pretende tener estabilidad en el poder (Albán, 2016).

Zavala inició reuniones con las distintas bancadas desde el principio siendo fundamental la relación con Fuerza Popular, pues se puede aprobar votaciones sólo con el apoyo de ésta bancada y la negativa del resto, también debe tener un buen manejo político con los Gobiernos Regionales y la población.

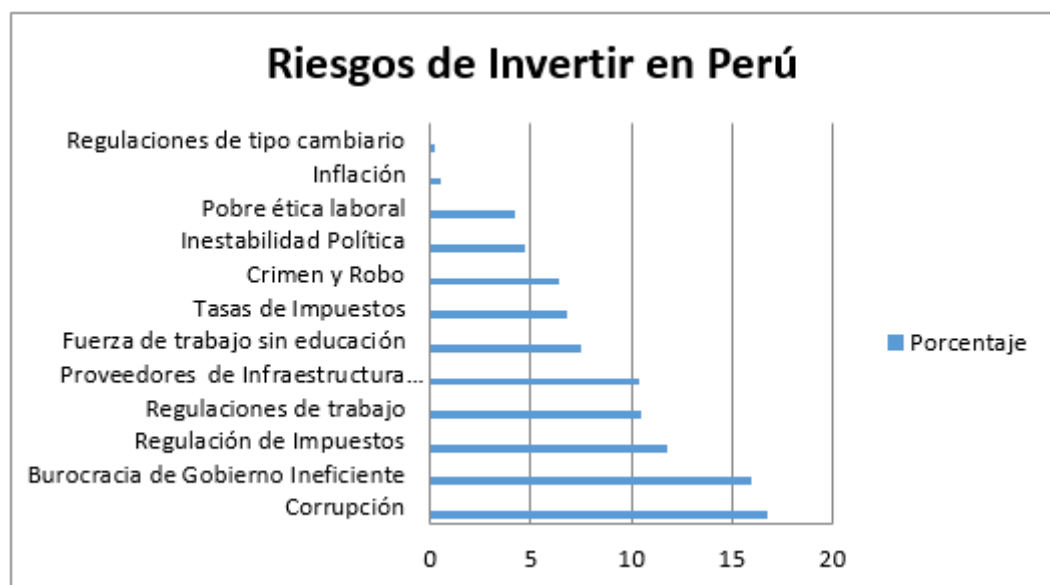
En nuestro país, cualquiera sea el resultado de un proceso electoral siempre hay una fase de desconfianza, el 94% de empresarios cree que la confianza se recuperará después de las elecciones, el 37% percibe que volverá a repuntar en el 2017 mientras que sólo el 6% es optimista y cree que la confianza pueda materializarse en los próximos meses (Alegría L. , 2016).



Evidentemente mientras no se fortalezca la confianza no habrá un panorama atractivo para la inversión; se necesita de estabilidad para que la haya.

La corrupción en la política es innegable y he aquí otro factor que juega en contra a la inversión en el país.

**Figura 7: Riesgos de Invertir en Perú**



FUENTE: World Economic Forum. (2013)

ELABORACIÓN: Propia

#### **4.1.1.1.2. Ámbito legal**

La empresa KALITEX es una empresa que por lo general trabaja con otras empresas, por lo que se ve considerablemente beneficiada y afectada por la normativa laboral que regula el ministerio de trabajo.

El ministerio de trabajo define los equipos de protección personal como dispositivos, materiales e indumentaria

personal destinados a cada trabajador para protegerlo de uno o varios riesgos presentes en el trabajo y que puedan amenazar su seguridad y salud. Los EPP son una alternativa temporal y complementaria a las medidas preventivas de carácter colectivo. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2016)

En el Compendio de Normas sobre la Legislación Laboral del Régimen Privado se dice lo siguiente de los equipos de protección personal:

*ARTÍCULO 59. Del Reglamento De La Ley Sobre Modalidades Formativas Laborales - De Los Equipos De Protección del Decreto Supremo N° 018-2012-TR: La empresa deberá proporcionar a los beneficiarios, cuando sea necesario, equipos de protección personal con relación a la actividad a realizar.*

*La empresa deberá cumplir las condiciones mínimas establecidas en las normas sobre seguridad y salud en el trabajo, para garantizar la integridad de los beneficiarios durante el proceso formativo laboral.*

*ARTÍCULO 60. EQUIPOS PARA LA PROTECCIÓN de la LEY N° 29783, Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo: El empleador proporciona a sus trabajadores equipos de protección personal adecuados, según el tipo de trabajo y riesgos específicos presentes en el desempeño de sus funciones, cuando no se puedan eliminar en su origen los riesgos laborales o sus efectos perjudiciales para la salud este, verifica el uso efectivo de los mismos.*

*ARTÍCULO 61. REVISIÓN DE INDUMENTARIA Y EQUIPOS DE TRABAJO de la LEY N° 29783, Ley De*

*Seguridad Y Salud En El Trabajo: El empleador adopta las medidas necesarias, de manera oportuna, cuando se detecte que la utilización de indumentaria y equipos de trabajo o de protección personal representan riesgos específicos para la seguridad y salud de los trabajadores.*

*ARTÍCULO 97. de la LEY Nº 29783, Ley De Seguridad Y Salud En El Trabajo: Con relación a los equipos de protección personal, adicionalmente a lo señalado en el artículo 60 de la Ley, éstos deben atender a las medidas antropométricas del trabajador que los utilizará.*

Esto nos indica que las empresas de la industria textil que dirigen sus productos a empresas del sector privado deberán fabricar productos de calidad. Estos productos deben adaptarse a los usuarios, permitiéndoles que realicen sus labores sin generar riesgos a la seguridad ni a la salud.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) es un organismo regulador que tiene como funciones la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores. Es por ello que ha generado algunas Normas Técnicas para las confecciones de la industria textil (INDECOPI).

El Centro de Información y Documentación del INDECOPI es el encargado de poner a disposición el Catálogo de Normas Técnicas Peruanas sobre Confecciones. En este Catálogo podemos encontrar ciertas indicaciones a seguir para cumplir con las normas establecidas por el INDECOPI.

Dentro de estas normas, las que principalmente rigen a la empresa KALITEX son las siguientes (INDECOPI, 2008):

- NTP ISO 3635:2006 TITULO: Designación de talla para prendas de vestir.
- NTP ISO 3758:2006 TITULO: TEXTILES. Código de los símbolos de cuidado para el etiquetado.
- NTP 231.077:1975 TITULO: TEXTILES. Etiquetas de información para la conservación de tejidos y confecciones.
- NTP 231.085:1977 TITULO: Guía para las etiquetas de prendas de vestir.
- NTP 231.088:1978 TITULO: CONFECCIONES. Tipos de puntadas. Generalidades.
- NTP 231.400:2006 TITULO: TEXTILES. Etiquetado para prendas de vestir y ropa para el hogar.
- NTP 243.002:1984 TITULO: CONFECCIONES. Prendas de vestir. Requisitos generales.

Actualmente, la industrial textil nacional tiene muchas restricciones para poder producir, tiene aranceles muy altos para importar insumos de China mientras que los productos finales que llegan de china no pagan arancel lo cual está ocasionando que disminuya la producción nacional (De la Cruz, 2016)

La competencia en la industria textil es cada vez mayor. El crecimiento de la producción china está haciendo que cada vez sea más difícil competir con ellos. Es por ello que INDECOPI a finales del 2013 aplicó una regla antidumping, que protegía a las empresas industriales nacionales de los productos chinos, los cuales tienen precios de muy bajo costo. Lamentablemente, en junio del 2015, se eliminaron

estas medidas, dejando expuesto al mercado nacional a la entrada de productos que, por su tecnología y forma masiva en el que se producen, son considerablemente más baratos. Según Comex Perú, el sector interno debe volverse más competitivo, ya que hay sobrecostos laborales que no perjudican finalmente los precios de los productos nacionales (El Comercio, 2016).

La mala legislación nacional está ocasionando que los productos textiles peruanos pierdan competitividad en precio contra los productos chinos, las normas actuales en vez de defenderlos e impulsar al desarrollo de la empresa los atan de pies y manos.

KALITEX, al ser una empresa B2B (que dirige sus productos hacia otras empresas), se verá beneficiada del crecimiento industrial del país, el cual sólo se dará con estabilidad política que fomente la inversión, también es necesario un marco legal que promueva al sector textil y que incremente su competitividad para que no se vea amenazado por la entrada al mercado de competidores extranjeros que poseen procesos más eficientes y mano de obra barata lo cual deriva en precios menores.

#### **4.1.1.2. Fuerza Económica y financiera (E)**

##### **4.1.1.2.1. Economía mundial**

El 2015 fue el de menor crecimiento mundial desde 2009, ello es un reflejo del bajo dinamismo de economías importantes como China, Brasil y Rusia. Para 2016 se prevé una recuperación gradual con un crecimiento de 3,3 por ciento

frente a 3,1 por ciento en 2015 (Banco Central de Reserva del Perú, 2016). Para el 2017 el crecimiento proyectado en la región ha bajado de 2.3% a 1,8% demostrando la dependencia de América latina de las economías más desarrolladas.

El bajo crecimiento mundial corresponde a países desarrollados ya que hay una incertidumbre marcada en los mercados financieros impulsada por la deflación de Europa, problemas en medio-oriente, cambios de política en China y el fortalecimiento del dólar.

### Economía en América latina

**Figura 8: Crecimiento del PBI en Latinoamerica**



FUENTE: BCRP. (2016).

ELABORACION: BCRP

La proyección de crecimiento se ha revisado a la baja de 0.5 a -0.4% en 2016 y de 2.3 a 1.8% en 2017 (BCRP, 2016).

Brasil representa gran parte del PBI de la región por lo que el crecimiento proyectado en la gráfica será beneficioso, las

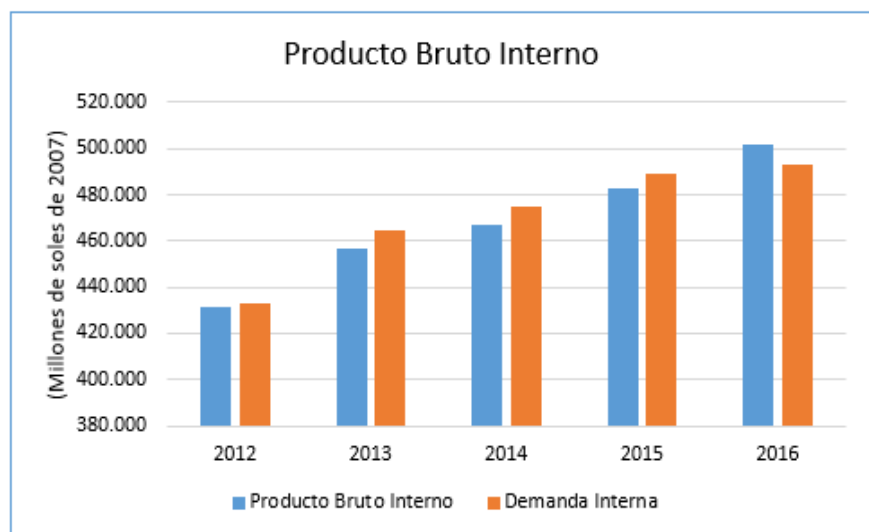
economías latinas en general se encuentran en un contexto de volatilidad durante los últimos años impulsados por los fenómenos globales indicados con anterioridad.

Perú es el país que mejor ha afrontado la crisis mundial, a pesar de no haber crecido como en años anteriores, tiene números positivos que mantienen a la economía nacional seguir a flote y con una buena espalda financiera ante problemas futuros.

#### **4.1.1.2.2. Economía peruana**

Como se puede ver en el grafico inferior, el Producto Bruto Interno en el Perú se ha mantenido en un crecimiento constante. No obstante, podemos observar que la demanda interna ha crecido en un mayor grado. Esto trae consigo dos reflexiones importantes. Primero y lo más importante de todo, se está consumiendo mayor producción generada en el país por las personas naturales y jurídicas que habitan en nuestro país. Segundo, que las importaciones están creciendo en una mayor proporción al crecimiento de las exportaciones.

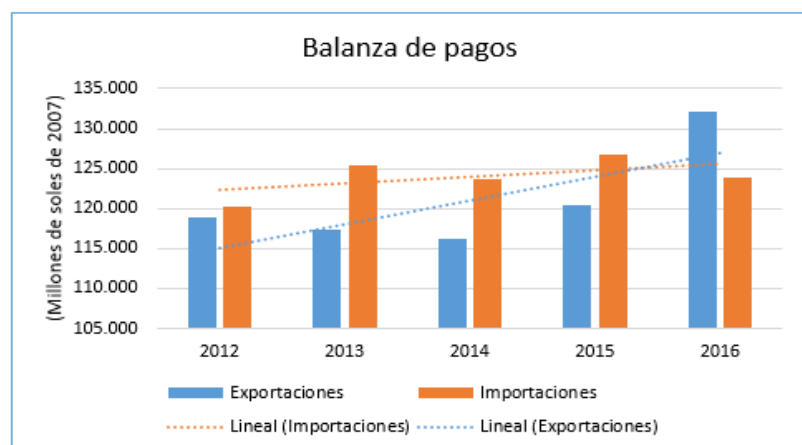
**Figura 9: Variación anual del PBI**



FUENTE: BCRP. (2016),

ELABORACION: Propia

**Figura 10: Variación anual del PBI**



FUENTE: BCRP (2016),

ELABORACION: Propia



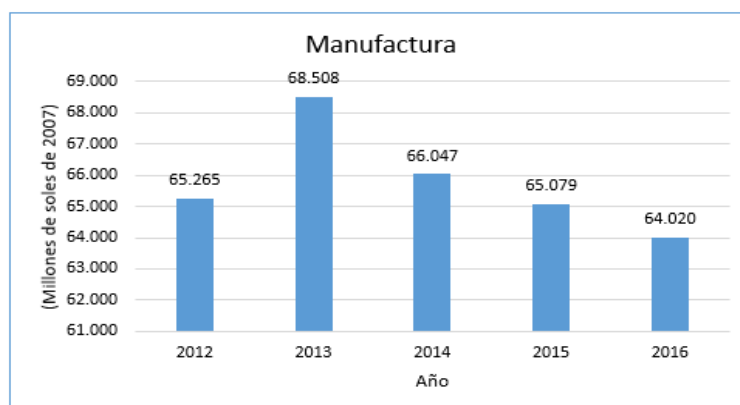
Perú viene creciendo ininterrumpidamente desde 2010, si bien los últimos años no lo hizo al mismo ritmo, también es cierto que tuvo que enfrentarse a un escenario internacional desfavorable, China tuvo un receso y Perú siendo un país exportador de materia prima dependiente de éste país se vio afectado.

El PBI en 2015 creció por encima de lo esperado debido a buenos resultados en la minería (proyecto las bambas, expansión de Cerro Verde), por otro lado baja la proyección de los sectores no primarios por el impacto que tendría un menor crecimiento de los países de la región de América Latina sobre la manufactura no primaria, así como un avance más lento de obras de infraestructura en el sector construcción. (BCRP, 2016)

Julio Velarde, presidente del BCRP mantuvo la estimación de 4% para éste año, la cual sería impulsada por un mejor desempeño de los sectores Pesca (1.1%), Minería e Hidrocarburos (14.1%) y Electricidad y Agua (7.6%), que crecerían por encima de lo esperado al cierre del año pasado. (Maza, 2016).

En el caso del 2017, el ente emisor redujo la proyección de 4.8% a 4.6%, por un menor desempeño esperado de la minería metálica y de la pesca.

**Figura 11: Producción**



FUENTE: BCRP. (2016)

ELABORACION: Propia

**TABLA 8: PBI POR SECTOR**

PRODUCTO BRUTO INTERNO POR SECTORES PRODUCTIVOS					
(Millones de soles de 2007)	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	23.991	24.362	24.814	25.614	26.076
Pesca	1.960	2.445	1.762	2.042	1.836
Minería	52.473	55.035	54.554	59.715	69.442
Manufactura	65.265	68.508	66.047	65.079	64.020
Electricidad y agua	7.401	7.811	8.193	8.679	9.313
Construcción	28.779	31.353	31.956	30.097	29.151
Comercio	47.218	49.984	52.193	54.217	55.199
Servicios 1/	204.186	216.868	227.756	237.366	246.585
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>431.273</b>	<b>456.366</b>	<b>467.276</b>	<b>482.809</b>	<b>501.622</b>

FUENTE: BCRP. (2016)

ELABORACION: Propia

Como se observa en el cuadro, los sectores minería (16,3%) y electricidad y agua (7,3%). Son los de mayor crecimiento, mientras que manufactura se reduciría un1%; el sector comercio tiene una marcada línea de desaceleración. Por otro lado el sector construcción tiene un retroceso.

Como podemos ver en el grafico inferior, el sector de manufactura ha venido sufriendo una retracción a partir del año 2013. Este panorama no es muy alentador para el sector textil, lo que nos indica la creciente necesidad de volverse cada vez más competitivo en el mercado. KALITEX se ve considerablemente afectada por el ingreso de productos textiles chinos, a un costo inferior al de los productos peruanos, es por ello que es necesario que se ofrezca no solamente productos a un precio similar, sino un servicio post venta diferenciado.

**Figura 12: Inflación**



FUENTE: BCRP. (2016)

ELABORACION: Propia

El sector textil se encuentra en crisis, los aranceles para importar materia prima de China son muy altos mientras que el de prendas terminadas es libre por lo que el mercado peruano se ha visto invadido por éstas prendas.

Las importaciones de prendas chinas representan el 70.3% del total de importaciones del país (De la Cruz, 2016).

Ésta industria genera el 1,9% del PBI total y de ella que dependen 400 mil puestos de trabajo directo y 2,8 millones de personas indirectamente, otro de los problemas es la subvaluación e ingreso a precios dumping de las importaciones de Asia que declaran en muchos de los casos el 50% del valor real pagado de origen. (El comercio, 2016)

Arequipa se ha posicionado como la tercera región más competitiva del país -después de Lima y Callao- y una de las más dinámicas a nivel nacional. De igual forma, se la ubica en el puesto 30 del último ranking de 'Las mejores ciudades para hacer negocios 2014' (elaborado por la revista América Economía), sobrepasando a Barranquilla, Córdoba, Santo Domingo, Fortaleza, Asunción, entre otras. (Frías, 2016)

Esto la constituye como un eje integrador en el sur del Perú y un potencial eje de negocios con Chile, Argentina y Brasil.

Arequipa, la "Ciudad Blanca", es una región clave para los negocios e inversiones en el sector textil, servicios, comercio, infraestructura, minería, energía y construcción.

El crecimiento de las industrias y empresas en Arequipa, tiene una repercusión directa en el aumento de la demanda en sector textil industrial.

#### 4.1.1.3. Fuerza Social, Cultural y Demográfica (S)

**Tabla 9: Tasa de desempleo según sexo, educación y área de residencia 2010-2015**

<b>TASA DE DESEMPLEO URBANO, SEGÚN PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS Y REGIÓN NATURAL, 2010-2015</b>						
<b>Principales características / Región natural</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>Total</b>	<b>5.3</b>	<b>5.1</b>	<b>4.7</b>	<b>4.8</b>	<b>4.5</b>	<b>4.4</b>
<b>Sexo</b>						
Hombre	4.6	4.8	4.0	4.1	4.2	4.2
Mujer	6.0	5.5	5.5	5.6	5.0	4.5
<b>Nivel de educación 1/</b>						
Primaria o menos	2.4	2.9	2.5	3.0	1.6	1.9
Secundaria	6.2	6.3	5.5	4.9	5.5	4.9
Superior	5.6	4.7	4.7	5.5	4.7	4.8
<b>Región natural</b>						
Costa Urbana 2/	5.3	4.9	4.8	5.2	4.7	4.6
Sierra Urbana	5.3	4.9	4.4	5.2	4.5	4.1
Selva Urbana	3.3	3.7	3.4	3.2	3.5	3.0
Lima Metropolitana	5.7	5.6	5.0	4.7	4.9	5.1

FUENTE: INEI. (2017)  
ELABORACION: Propia

En el 2015, la tasa de desempleo en Perú registra la cifra de 4.4%, es decir, casi 4 de cada 100 personas que participan en el mercado laboral lo hacen buscando activamente un empleo, según área de residencia, se registra una mayor tasa de desempleo en el área urbana (4,5%) que en el área rural (0,9%) (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015).

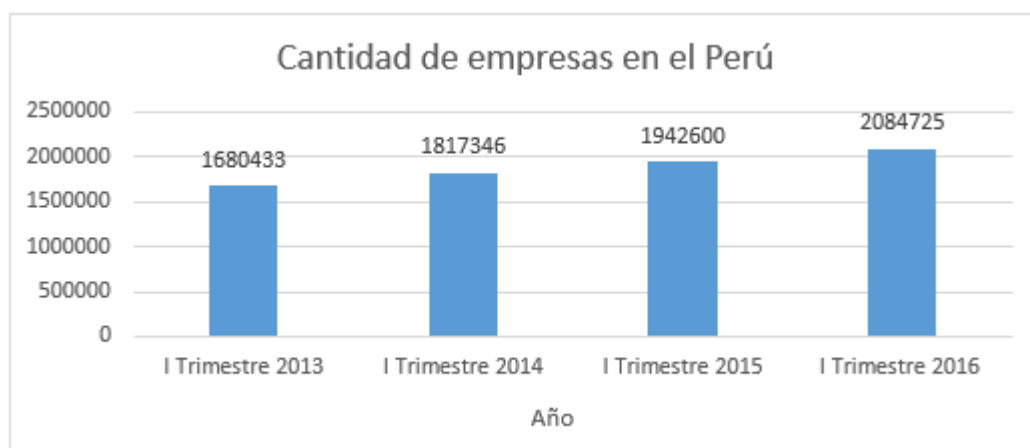
Desde el año 2010 al año 2015, la tasa de desempleo urbano a nivel nacional se ha reducido paulatinamente en 0.08

Al finalizar el 2015, el Perú registró una tasa de desempleo de 4.4%, siendo la más baja en Sudamérica y la tercera con menor índice de desocupación laboral de América Latina y el Caribe, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (MINTRA, 2015).

La situación de informalidad contribuye a que los puestos de trabajo no sean de una calidad aceptable, además expertos estiman que la situación se agrava si se considera que en el caso de los más jóvenes y de las personas mayores de 65 años, nueve de cada diez trabajan de manera informal. La Población Económicamente Activa (PEA) que se encuentra ocupada se desempeña en un empleo informal (75%) (Peru21, 2015).

El sector textil y confecciones, como fuente generadora de empleo formal, creó 296,000 puestos de trabajo en el 2015. Sin embargo, en comparación con el 2014, dicha cifra representa un retroceso de 13.1% (Maza, 2016).

**Figura 13: Cantidad de empresas en el Perú**



FUENTE: INEI. (2016).

ELABORACIÓN: Propia

Existen alrededor de 3,838 M textiles y empresas artesanales formales, mayor cantidad de dichas empresas se ubican en Arequipa, seguida de Lima, Cusco, La Libertad y Piura.

El principal factor demográfico que afecta a la empresa KALITEX es el crecimiento del número de empresas, debido a que su producto está dirigido hacia empresas de la localidad de Arequipa y del Perú.

Según los informes del INEI, el número de empresas en el Perú se ha mantenido en crecimiento. Al ser KALITEX una empresa que tiene como clientes principales empresas del medio local, podemos darnos cuenta que su mercado potencial se está ampliando cada vez más.

Es por ello que la empresa debe prepararse para ser competitiva, y para ser reconocida como una empresa que no solo ofrece productos de calidad a un precio justo, sino que tiene un servicio superior.

#### **4.1.1.4. Fuerza Tecnológica y científica (T)**

##### **4.1.1.4.1. E-Commerce**

Las compras por internet son cada vez más comunes a nivel mundial, el Perú por ser un país conservador inicialmente tuvo una baja aceptación de éste tipo de experiencia de compra pero ello ha empezado a cambiar en los últimos años.

En los últimos cuatro años, el comercio electrónico en nuestro país ha estado creciendo a tasas del 8% anual, en el 2015 se alcanzaron ventas por US\$2 mil millones (Paan, 2016). Marcas reconocidas como Plaza Vea, Oechsle, Pilsen Callao y Sony aumentando el nivel de confianza, también se aprecia

una alta demanda y una oportunidad de aumentar las ventas ante el escenario económico actual.

Estamos avanzando a pasos grandes, aunque aún nuestra posición está muy por debajo de otros países de la región: somos los sextos con el 3,4% de las ventas totales. Cabe recordar que el líder en estas ligas es Brasil (con el 41,1%), seguido de México (16,6%) y Argentina (12,5%). (Paan, 2016)

Si bien la desconfianza se está dejando atrás, aún hay muchos peruanos que no han hecho compras online, hay que fidelizar a los clientes a través de una buena experiencia de compra.

También existe e-commerce en empresas B2B, oportunidad de mercado poco explotada en la región, además actualmente una presencia institucional en la web da seguridad y confianza al consumidor.

#### **4.1.1.4.2. Avances tecnológicos**

Perú presenta grandes avances tecnológicos en la cadena de valor del sector textil orientado a la exportación (desde la producción de materia prima, teniendo como base fibras naturales o sintéticas, hasta la manufactura y confección de gran variedad de productos semiacabados y acabados), dando un mejor detalle y acabado a prendas hechas a base de fibra de lana de camélidos sudamericanos, dando así un alto valor agregado al producto final (Sociedad de Comercio Exterior).

En cuanto a prendas destinadas al comercio local, la industria no presenta avances tecnológicos importantes, ello hace que



muchas empresas no puedan producir prendas de calidad en cantidades altas ni generar economías a escala, otro de los motivos por lo que se pierde mercado ante importaciones de Asia.

Otro desarrollo importante de la tecnología textil son los tejidos inteligentes. En la última década se ha venido desarrollando de manera muy rápida distintos tipos de tejidos que están revolucionando la industria textil.

Entre ellos los hay de muchas clases, por ejemplo, que proporcionan calor o frío, o que cambian de color, con memoria de forma, que protegen de los rayos ultravioleta, que combaten las bacterias, o que regulan la distribución de perfumes (aromas), o de cosméticos, de medicamentos, etc.

Los tejidos inteligentes que pueden ser de interés para la empresa KALITEX son los tejidos que incluyen micro cápsulas y los tejidos con materiales de memoria de forma. El micro encapsulado es una técnica mediante la cual mínimas porciones de un principio activo (gas, líquido o sólido) son recubiertas por un segundo tejido para proteger el principio activo. La función de estas micro capsulas es que de acuerdo al cambio de las condiciones ambientales, las micro cápsulas incorporadas al tejido son capaces de absorber, almacenar y liberar el calor corporal.

Los tejidos con memoria de forma son aquellos que son capaces de deformarse desde su forma actual hasta otra previamente fijada. También existen materiales textiles de permeabilidad variable. Estos funcionan de manera que, al aumentar el calor del cuerpo se incrementan el tamaño de los agujeros de los tejidos, por lo que, la capacidad de evaporación del sudor es mayor. Por el contrario, cuando el cuerpo se enfría, el material textil recupera su forma inicial,

reduciendo el tamaño de los agujeros del tejido aumentando su capacidad de abrigo.

#### **4.1.1.5. Fuerza ecológica y ambiental (E)**

El sector textil es uno de los grandes contribuyentes de la contaminación del ecosistema. En ésta industria necesita de importantes consumos de agua y energía, además genera aguas residuales con una alta carga, también malos olores, los residuos sólidos, los ruidos y la generación de emisiones atmosféricas (SUSTAINABILITY AND MARKETING, 2015).

Teniendo ello en cuenta, en los últimos años se vienen desarrollando alternativas a las formas de producción convencionales para poder lograr productos textiles menos contaminantes. En países desarrollados muchos de los químicos utilizados son ilegales por lo que trasladan las fabricas a otros países con menos estándares de control ambiental; ello evidentemente no soluciona el problema de fondo.

El Perú es un país con poca conciencia ambiental, MINAM junto con otras instituciones de carácter no gubernamental hacen campañas de concientización pero los resultados aún no están dados. No hay un control adecuado sobre las industrias por parte del gobierno quienes dañan el medio ambiente de infinitas formas y muchas veces con leyes inentendibles que los amparan.

#### **4.1.2. Análisis del Microentorno (modelo de las 5 fuerzas de Porter)**

##### **4.1.2.1. Poder de negociación con los proveedores**

KALITEX S.A.C. trabaja con diferentes proveedores tanto de Arequipa como de Lima, de los cuales adquiere la materia prima para la elaboración de distintas prendas como chalecos, uniformes de trabajo, mamelucos, uniformes, etc. También ocurre que, la empresa se dio cuenta que no era capaz por sí misma de producir el total de los pedidos en el tiempo estipulado por su capacidad operativa limitada, por lo que usualmente procede de la siguiente manera; terceriza la fabricación total de la prenda con empresas de Lima como TEXTIL LAIME S.A.C o empresas locales, siendo la tarea de KALITEX dar gestión y seguimiento con la finalidad de obtener productos de calidad y en los plazos determinados, posteriormente agregar acabados finales para ofrecer el producto final a sus clientes.

Por otro lado proveedores locales como ZURTEXTIL S.R.L. también pueden realizar productos terminados, por lo que también se les puede calificar como competidores.

Dichas empresas, son usualmente proveedoras de materia prima, pero de darse el caso también pueden realizar el servicio mencionado cuando hayan pedidos urgentes o alguna otra situación no programada; ello sin que la calidad del producto se vea afectada. KALITEX es una empresa que busca diferenciarse en Arequipa por la calidad de sus productos.

La negociación del precio se da por cantidad y no por variedad, es decir, si necesita comprar algodón rojo, azul y

verde (2kg por cada color) no hay descuento, mientras que si se compran 6 kg de un solo color si hay una reducción en el precio.

Tanto los proveedores de Arequipa como los de Lima trabajan sin crédito, es decir, se tiene que hacer el pago en efectivo para recibir el pedido. En el caso de los proveedores de Lima, es necesario hacer un depósito a la cuenta de la empresa para que autoricen el envío de la materia prima, el cual tarda dos días y se realiza a través de la empresa Flores o Marvisur.

Cuando no hay stock disponible se debe esperar de 2 a 4 días extra para recibir los insumos. Una vez concretado el trato, las empresas son puntuales en la entrega de los productos, mientras que con antiguos proveedores si los hubo, por lo que es un riesgo alto buscar otros proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es bajo pues ninguno de ellos otorga crédito a la empresa lo cual es un punto perjudicial ya que KALITEX si da crédito a sus clientes lo que ocasiona que haya una posibilidad enorme de tener problemas de liquidez. Además de ello, es muy difícil obtener una reducción importante en los precios y por último se corre el riesgo de que no cuenten con stock suficiente para abastecer las necesidades de la empresa. La empresa no puede recurrir a proveedores que den materiales de calidad dudosos a cambio de precios módicos puesto que ello pondría en riesgo la imagen de la empresa en el mercado.

**TABLA 10: Principales proveedores**

AREQUIPA		
EMPRESA	MATERIALES E INSUMOS DE COMPRA	RUC
ZURTEXTIL SRL	TELAS: TASLÁN, DRILL, TAFETA, LANILLA, OXFORD	20498424067
DIXPORTBAEZ SAC	CIERRES REY: TRACTOR, NYLON	20454826427
TEXORSA SAC	ALGODÓN: JERSEY, PIQUE.	20427113656
PRINTEX EIRL	MATERIALES PARA SERIGRAFÍA: RETARDADOR, PINTURA, ETC	20498358412
LIMA		
EMPRESA	MATERIALES E INSUMOS DE COMPRA	RUC
TEXTIL LAIME S.A.C	ALGODÓN PIQUE	20563690152
TEXTIL NUEVO AMANECER S.A.C.	MALLA	20565261020
CRUZTEX PERUS SAC.	TASLÁN	20514232599
TEXTORTE S.A.C	FLUROTEx	20523551095

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

#### **4.1.2.2. Competidores**

Las empresas textiles orientadas a fabricar ropa industrial son pocas, muchas veces se forman para la realización de un único trabajo y luego desaparecen, para determinar a los principales competidores de la empresa se utilizó la base de datos de la empresa, ubicando a algunos de sus principales competidores y a su vez preguntado a éstos a quienes consideraban competidores. Para determinarlos se utilizó criterios como la fabricación de productos similares y el mismo público objetivo (ya que la mayoría de las empresas textiles hacen productos a base de lana de auquénidos para la exportación, mientras que KALITEX hace prendas industriales para empresas locales).

En la actualidad, los principales competidores de KALITEX en el mercado de Arequipa son:

**TABLA 11: PRINCIPALES**

COMPETIDOR	RUC	UBICACIÓN
Runa S.A.C	20456185011	BEATERIO NRO. 265 ANTIQUILLA
Confecciones Arequipa	10294717388	MZA. F LOTE. 5 URB. AMAUTA JLBYR
Industrias Grupp S.I.R.L	20121083974	CAL.PALACIO VIEJO NRO. 207B
De Franco confecciones S.A.C	20498554351	CAL. ,MERCADERES NRO 321
Solidaridad Talleres industriales S.R.L.	20539547152	AV. LAMBRAMANI NRO. 202
ZURTEXTIL SRL	20498424067	CALLE PERÚ 333 INT.7
TEXORSA SAC	20498358412	CALLE SAN CAMILO 116 INT.A
CONFETEXAR S.R.L.	20454366914	Av. Cayma Nro. 506A

FUENTE: Polar, J.; Fernandez, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

Además existen pequeños negocios ubicados principalmente en la calle San Camilo y en el parque Duamel que también realizan prendas textiles para el sector industrial ya sea de manera individual o aliándose con otros negocios.

No hay una ubicación exacta donde se puedan encontrar varias empresas del mismo tipo como sucede en otras industrias, a excepción de aquellos pequeños negocios que como ya se mencionó se ubican principalmente en San Camilo y en el Parque Duamel.

#### **4.1.2.2.1. RUNA S.A.C**



La industria textil Runa S.A.C. Esta empresa cuenta con su propio local de confecciones donde se dedican a la confección de ropa deportiva e industrial. Además de eso cuenta con una página web interactiva donde se presentan algunos de sus productos, así como también sus teléfonos de contacto y pequeñas reseñas sobre la empresa misma. Los precios son similares a los de KALITEX, ellos también compran las telas de un tercero y las confeccionan de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Principales características:

Calidad del producto

Variedad de producto

#### **4.1.2.2.2. CONFECCIONES AREQUIPA**



Confecciones Arequipa es una empresa que se dedica a la confección de ropa en general. Los productos que ofrece son casacas, camisas, polos publicitarios, pantalones de vestir, gorros, ropa de trabajo, etc. Cuenta con una página web muy fácil de seguir en la que se ofrecen muchos de sus productos, y la relación de clientes con los cuales trabaja actualmente.

Principales características:

Calidad del producto

Variedad de producto

#### 4.1.2.2.3. GRUPP CONFECCIONES



Esta es una empresa dedicada a la confección de ropa, principalmente para colegios e industrias. Tiene una página web está desactualizada, en ella no se ofrecen los productos, indica lugar de ubicación y números de contacto de la empresa. Su enfoque está centrado en precios bajos.

Principal característica:

Precios bajos

#### 4.1.2.2.4. DE FRANCO CONFECCIONES



De Franco confecciones S.A.C. realiza todo tipo de confecciones de prendas de vestir, desde ropa casual, deportiva, hasta ropa industrial, ofrece una gran variedad de productos y ha empezado a ganarse una buena reputación en Arequipa por la calidad de su servicio y producto.

Principales características:

Variedad de producto

Calidad de producto

Atención al cliente



#### **4.1.2.2.5. SOLIDARIDAD TALLERES INDUSTRIALES**



Empresa que Brinda servicio principalmente a el gobierno regional de Arequipa y a la Caja Arequipa, su principal característica es que su personal (tejedoras) está integrado por sordo mudas, dando así a personas con ésta discapacidad la oportunidad de trabajar, es un factor que influye en sus clientes a la hora de contratarlos pues ayudan a éste tipo de personas.

Principales características:

Atención al cliente

Responsabilidad Social Empresarial

#### **4.1.2.2.6. ZURTEXTIL Y TEXORSA**

Son empresas pequeñas ubicadas en el centro de la ciudad, son también proveedoras de KALITEX. Cuentan con una inversión mucho menor, realizan productos de una calidad muy baja en comparación al resto de competidores. Estas empresas así como el resto de los negocios del rubro que se encuentran ubicados en Calle San Camilo y zonas aledañas tienen como principal característica ofrecer productos a precios bajos.

**Tabla 12: ANÁLISIS COMPETITIVO POR EMPRESA**

ANÁLISIS COMPETITIVIDAD POR EMPRESA							
	RUNA SAC	CONFECCIONES AREQUIPA	GRUPP CONFECCIONES	DE FRANCO CONFECCIONES	SOLIDARIDAD TALLERES INDUSTRIALES	ZURTEXTIL	TEXORSA
<b>Calidad de Producto</b>	Buena	Media- Buena	Media	Buena	Media- Buena	Baja- Media	Baja
<b>Precios</b>	Altos	Medios	Medios	Altos	Medios	Bajos	Bajos
<b>Atención al cliente</b>	Media-Buena	Media	Baja	Buena	Buena	Baja	Baja
<b>Variedad de productos</b>	Alta	Media- Alta	Baja	Alta	Media	Baja- Media	Baja- Media
<b>Página Web</b>	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
<b>Calidad de la web page</b>	BUENA	MEDIA	MALA				
<b>Catálogo Web</b>	NO	SI	SI				
<b>Venta al Crédito</b>	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
<b>Muestras</b>	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

#### **4.1.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

La ciudad es una clara oportunidad de inversión ya que cuenta con una economía que crece de manera constante, por consiguiente los próximos años es muy probable el ingreso de empresas textiles a la ciudad.

Estas pueden ser de todo tipo, ropa en general, deportiva y/o industrial. Las que se encuentran en un panorama más cercano son las textiles de lima puesto que cuentan con capitales altos y mayor experiencia en el mercado, pueden ofrecer productos de calidad a un precio mucho menor.

Textiles del mercado chino ya invaden el mercado local en ropa casual, no pagan aranceles por los TLC y debido a las economías a escala que generan, no se puede competir con sus precios, en lo que es ropa textil aún no hay registro de ventas en el mercado arequipeño. Por el tipo de negocio, una vez requerida una orden el tiempo para entregar el producto no es muy amplio, importar a pesar de ser barato, tomaría bastante tiempo.

#### **Grado de diferenciación del productos.**

Si bien la empresa KALITEX ofrece los mismos productos que ofrece su competencia, la diferencia que se puede resaltar se encuentra en el acabado y la calidad de las prendas de vestir.

No es necesario tener un capital importante para implementar un local de confecciones, debido a que se puede tercerizar la producción, mandando a confeccionar las prendas en Lima o por

una tercera empresa. La diferencia entre cada empresa se encuentra en el servicio que se da, es decir, en el trato con el cliente y los beneficios que los clientes adquieren al recurrir a cada una de las empresas.

Si se desea crear una empresa que realice las confecciones de manera propia se tendría que contar con un local adecuado para la confección de las prendas, la maquinaria necesaria para la producción, y el personal calificado para los trabajos requeridos. El local deberá ser tan amplio como para albergar a la cantidad de personas que laboren ahí, como a la maquinaria que estas personas utilicen; además de contar con un salón para la venta y atención de los clientes. La maquinaria a utilizar son las máquinas de coser, remalladoras, etc., que utiliza el personal para la confección. El personal debe tener experiencia en confección, tanto en ropa casual como en ropa de trabajo, y debe ser tan numeroso como para poder completar todos los trabajos solicitados.

#### **4.1.2.4. Clientes**

Dada la importancia de ésta fuerza, se realizó una entrevista a los principales clientes (ver anexo 1) que nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

No hay muchas empresas que gocen de buena fama, muchas veces ha habido incumplimientos en cuanto a las características de los productos, muchos han cambiado de proveedor en reiteradas oportunidades buscando uno que realmente cumpla con las expectativas de los clientes. El incumplimiento en las fechas pactadas es otro de los problemas más comunes.

Los atributos más valorados son la confiabilidad de la empresa con la que contratan en temas como puntualidad, asesoramiento correcto y responsabilidad, la calidad del producto y que puedan tener algunas adaptaciones según los requerimientos del cliente puesto que las empresas suelen negarse a hacer estas adaptaciones o a cobrar montos exagerados por ellas.

Perciben a KALITEX como una empresa responsable con sus entregas y que cumple con los estándares pactados.

**TABLA 13: PRINCIPALES CLIENTES**

N°	EMPRESA	RUC	TELEFONO	CORREO
1	UNIVERSIDAD SAN PABLO	20327998413	950077488	<a href="mailto:cguevara@ucsp.edu.pe">cguevara@ucsp.edu.pe</a>
2	LADRILLERA DIAMANTE	20120877055	959225717	<a href="mailto:moises.gonzalez@ladrilleraeldiamante.com">moises.gonzalez@ladrilleraeldiamante.com</a>
3	HAGEMSA AREQUIPA	20371332210	989802931	<a href="mailto:asistente.logistica@transporteshagemsa.com">asistente.logistica@transporteshagemsa.com</a>
4	SENATI	20131376503	989392444	<a href="mailto:nchacabana@senati.edu.pe">nchacabana@senati.edu.pe</a>
5	ISUR	20133013441	Teléfono: 054-604444, anexo 139	<a href="mailto:msalas@isur.edu.pe">msalas@isur.edu.pe</a>
6	PERU MOTOR	20453919651	959734698	<a href="mailto:oaleman@perumotor.com.pe">oaleman@perumotor.com.pe</a>
7	LO JUSTO	20413815071	998636350/998636365	<a href="mailto:lojusto@lojusto.com">lojusto@lojusto.com</a>
8	ATENUZ	20371463586	Telf: 054-223866	<a href="mailto:hcastello@atenuz.com">hcastello@atenuz.com</a>
9	TRANSPORTES JULSA	20286155317	962381963	<a href="mailto:chuctaya.rrhh@gmail.com">chuctaya.rrhh@gmail.com</a>
10	POLUX SAC	20413480460	RPC: 973585652 Fijo: 054-466285	<a href="mailto:seguridad@transportespolux.com">seguridad@transportespolux.com</a>

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

### Conclusión del sector

Después de haber realizado un análisis Porter se concluye que la empresa KALITEX se encuentra en una buena posición competitiva de la industria textil en Arequipa. Posee un buen servicio con el cliente y productos de excelente calidad, condiciones altamente valoradas en el mercado y que muy pocos poseen.

El mercado es atractivo, por lo que se encuentra ante la amenaza latente de la entrada al mercado de nuevos competidores, principalmente empresas de Lima que tienen respaldos financieros fuertes y pueden ofrecer un producto de calidad a un precio menor. También pueden surgir nuevas industrias locales ya que no existen barreras de ingreso ni dificultades para el ingreso a ésta industria, la inversión es pequeña.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación, y tienen casi el control total en la compra-venta, encontrar un proveedor que otorgue descuentos más significativos y/o venda al crédito sería una ventaja que permitiría ofrecer precios más módicos. Actualmente comprar con efectivo y vender al crédito ocasiona problemas de liquidez a varias empresas del sector, lo cual puede desencadenar en problemas financieros, imposibilitar a las empresas de aceptar pedidos más grandes, etc. La tercerización total de productos puede afectar a la percepción de calidad que ha ganado KALITEX.

Para los clientes, la confianza en la empresa con la que contratan es tan importante como la calidad del producto.

Recapitulando, tenemos que la entrada de nuevos competidores es inminente y que están en capacidad de ofrecer productos de calidad por lo que es importante ofrecer un plus adicional. La tercerización total de productos puede afectar a la percepción de calidad que se ha ganado.

La calidad en el servicio es una característica altamente valorada por los clientes y puede ayudar a fidelizarlos,

protegiéndose así contra la llegada de nuevos competidores; por otro lado la competencia actual no es fuerte y hay una demanda existente por lo que aumentar el número de clientes y a su vez fidelizarlos es una contribución positiva a largo plazo.

**Figura 14: Análisis Competitivo - Porter**



FUENTE: David, F. (2008)

ELABORACION: Propia

**Tabla 14: Cuadro resumen fuerzas de Porter**

<b>FUERZA COMPETITIVA</b>	<b>PODER DE NEGOCIACION</b>
PROVEEDORES	ALTO
CLIENTES	MEDIO
COMPETIDORES	MEDIO
NUEVOS COMPETIDORES	ALTO
PRODUCTOS SUSTITUTOS	BAJO

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

#### **4.1.3. Análisis Interno**

##### **4.3.1.1. Administración y gerencia (A)**

###### **4.3.1.1.1. Reseña histórica**

KALITEX S.A.C es una empresa familiar del rubro textil perteneciente al Grupo KALA fundada a finales del año 2014.

La mayoría de empresas pertenecientes al grupo son del sector industrial-mecánico, por lo que tienen un constante requerimiento de casacas de seguridad, uniformes en drill, etc. Ante el constante incumplimiento de los proveedores de dichos EPP's y a su vez la ausencia de calidad en tales productos, es que los dueños del grupo deciden diversificarse iniciando una empresa del rubro textil con el fin de abastecer sus propios requerimientos y requerimientos similares de otras empresas arequipeñas.



KALITEX es una empresa joven que se maneja de forma empírica por su falta de conocimiento en la industria y planificación, que va adaptándose día a día al mercado con una visible carencia de visión a largo plazo, pero que aun así va ganando terreno en el mercado caracterizándose por ofrecer productos de calidad y profesionalismo con el cliente en el cumplimiento de entregas y tiempos.

Dado el crecimiento de la demanda, la empresa no se encuentra en la capacidad operativa de producir tal cantidad de productos por lo que centran más sus esfuerzos en la gestión y logística, tercerizando gran parte del proceso de producción.

**FIGURA 15: FACHADA DE KALITEX**



FUENTE: GRUPO KALA. (2017)  
ELABORACION: GRUPO KALA

La empresa está ubicada en la Calle Madre de Dios Mz. Lte.9 Zona G Urb. Semi Rural Pachacutec C. Colorado. Arequipa-Perú.

**FIGURA 16: UBICACIÓN KALITEX**



FUENTE: Google Maps (2017)

ELABORACION: Google's Corporate

KALITEX se encuentra instalado en el tercer y cuarto piso de un edificio empresarial perteneciente al Grupo KALA .

Según lo obtenido tras una entrevista con la alta gerencia, la empresa no cuenta con una misión ni visión por lo que es difícil transmitir a los empleados lo que se espera de ellos (ver Anexo 2).

La empresa busca ganar más clientes para aumentar su volumen de ventas, consideran que su principal ventaja competitiva es la calidad, pues sus productos tienen mejores materiales y acabados que los de la competencia, además son entregados en la fecha pactada, el problema de incumplimiento se da muy seguido en la ciudad, es por ello que sus precios son mayores.

A pesar de que KALITEX es una empresa que no cuenta con experiencia y metodología para lograr objetivos, está en la posibilidad de generar ventas mayores y por lo tanto utilidades más importantes ello sumado a que también cuenta con un respaldo económico importante, el aumento de la demanda y la ausencia de competencia local nos permite deducir que alineando esfuerzos para aprovechar las fortalezas empresariales, guiadas por un curso fundamentado de acción la empresa podría crecer exponencialmente, lo cual justifica en gran medida la realización de éste plan.

#### **4.3.1.2. Marketing (M)**

**FIGURA 17: LOGOTIPO KALITEX**



FUENTE: GRUPO KALA (2017)

ELABORACION: GRUPO KALA

KALITEX satisface la necesidad de ropa industrial, uniformes, o cualquier tipo de prenda textil que requieran las empresas de la ciudad de Arequipa

La empresa KALITEX no cuenta actualmente con un plan de Marketing, le permita plantearse objetivos medibles sobre los beneficios que le puedan traer a la empresa.

En la actualidad no realiza esfuerzos de marketing ni esfuerzos publicitarios para realizar sus ventas o fidelizar clientes.

#### **4.3.1.2.1. Segmentación**

La empresa dirige sus productos a toda aquella empresa Arequipeña que tenga la necesidad de adquirir ropa industrial o uniformes.

#### **4.3.1.2.2. Posicionamiento**

La percepción actual de la empresa, es de una de buena calidad, con precios que no son módicos pero sí razonables y muy puntuales con sus entregas.

La empresa KALITEX busca posicionarse en la mente de sus clientes como una empresa formal, con productos de buena calidad, y un servicio excelente que los diferencie de las demás empresas.

#### **4.3.1.2.3. Mercado Meta**

La empresa no tiene un mercado meta definido, pero tras la investigación realizada del entorno y las entrevistas, se sugiere que éste sea el de las grandes empresas, con requerimientos grandes y constantes, como por ejemplo las que se ubican en el sector minero y el sector público.

#### **4.3.1.2.4. Servicio**

A pesar de que la empresa no realiza esfuerzos de marketing, las ventas han aumentado en aproximadamente el 50%, por lo que de realizar dichos esfuerzos ese aumento podría ser mayor aún.

En el servicio preventa, se debería realizar actividades para lograr un primer acercamiento con los clientes, como enviar mails, realizar llamadas y visitar que permitan al cliente conocer los productos que la empresa ofrece, también ofrecer muestras y brindar asesoramiento como por ejemplo qué tipo de tela o de cinta reflectora es mejor, etc.

Realizando un servicio post venta, se podrá obtener un feedback sobre lo que se está haciendo bien y lo que se está haciendo mal y así tomar las medidas correctivas, permite también no perder el contacto con el cliente y fidelizarlo.

Según los resultados obtenidos de las entrevistas a los clientes (anexo 3), la responsabilidad, el trato cordial, seriedad, confianza y la predisposición son atributos

valorados, es decir, valoran la calidad en el servicio; característica baja en todas las empresas del sector, por lo que desarrollarla correctamente podría convertirse en una ventaja competitiva para la empresa.

#### **4.3.1.2.5. Producto**

KALITEX se dedica a la fabricación de ropa industrial, también da servicios adicionales como bordado, estampado, sublimado y serigrafía. Actualmente está incursionando en la fabricación de uniformes de colegio, buzos y casacas de promoción.

Un punto que se debe resaltar sobre la empresa, es que terceriza gran parte de su producción. La mayor parte de los pedidos que recibe KALITEX los manda a producir por pequeños negocios, a los cuales tiene que estar presionando para que cumplan con la calidad que la empresa ofrece, y el tiempo pactado con el cliente final. Tercerizar el core business es un error que puede traer consecuencias muy grandes a futuro ya que le estás dando a otros la potestad de hacer exactamente el mismo trabajo que tú para los clientes lo cual puede desencadenar en la pérdida de los mismos.

En la página web de la empresa se puede observar un catálogo con los diversos productos que ofrece la empresa, sus características y materiales.

- Uniformes en Drill.
- Camisa de Seguridad.

- Mameluco de Trabajo.
- Casacas industriales.
- Guardapolvo de trabajo
- Casaca Acolchada de seguridad.
- Polos de trabajo manga larga y manga corta
- Chalecos de seguridad
- Cortaviento tipo chavo
- Cortaviento árabe
- Lentes y casco de seguridad
- Camisas, blusas, faldas y pantalones.
- Buzos escolares, casacas de promoción, uniformes escolares.
- Ropa deportiva
- Mochilas y bolsos
- Tarjetas de PVC y bolsas.

En el siguiente cuadro se puede observar algunos de los principales productos de la empresa y sus características tal y como luce distribuido en la web page de la empresa (KALITEX, 2017)

**FIGURA 18: CATALOGO VIRTUAL**



**UNIFORMES EN DRILL**

**UNIFORME DE TRABAJO**  
(Camisa y Pantalón)  
Tela: Denim (Jean) 14 Oz  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**UNIFORME DE TRABAJO**  
(Camisa y Pantalón)  
Tela: Drill  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**CAMISA DE SEGURIDAD**  
Tela: Drill  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**MAMELUCO DE TRABAJO**  
Tela: Drill / Jean  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**CHALECOS DE SEGURIDAD**

**CHALECO DE SEGURIDAD 1**  
Modelo: Reportero  
Tela: Drill  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**CHALECO DE SEGURIDAD 2**  
Modelo: Industrial  
Tela: Hipora  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**CHALECO DE SEGURIDAD 3**  
Modelo: Southern  
Tela: Táslan Impermeable con forro  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"



**CHALECO DE SEGURIDAD**  
Modelo: Cerro Verde  
Tela: Táslan Impermeable con forro  
Cinta Reflectiva: China / Certificada / 3M  
Ancho de Cinta: 1" / 1.5" / 2"





FUENTE: KALITEX (2017),  
ELABORACION: KALITEX SAC



#### **4.3.1.2.6. Precio**

El precio se obtiene estableciendo un margen sobre el costo total, tal precio varía según los materiales utilizados, por ejemplo según la cinta reflectora utilizada en la mayoría de los productos industriales, se establece un precio distinto; la cinta puede ser; nacional, certificada, 3M o china.

Al mismo tiempo el precio también puede variar según el cliente, no es fijo.

KALITEX es una empresa establecida formalmente, que paga sus impuestos cuando corresponde, esto le permite, brindar factura a sus clientes, lo que le permite competir de una mejor manera en licitaciones o concursos de sus principales clientes.

En la siguiente tabla podemos observar los precios de los productos principales y su variación estimada (dependiendo de los materiales utilizados y de los clientes)

**TABLA 15: Precios**

PRODUCTO	PRECIO ESTIMADO (s/.)
Mameluco de trabajo	80.00 -150.00
Camisa de seguridad	40.00-60.00
Casaca industrial	60.00 -100.00
Polo de trabajo	30.00 - 40.00
Chaleco de seguridad	35.00
Busos (buso completo + polo + gorro)	160.00
Poleras	40.00 - 70.00

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

#### **4.3.1.2.7. Plaza**

Como se mencionó anteriormente, la empresa está ubicada en la Calle Madre de Dios Mz. Lte.9 Zona G Urb. Semi Rural Pachacutec C. Colorado. Arequipa-Perú. Además de este local, cuentan con un pequeño espacio en la Calle Arica 406A, local comercial de empresa KALA RENT A CAR, otra de las empresas del Grupo KALA .

No existe una estrategia de distribución puesto que los productos sólo se elaboran a pedido y se entregan directamente al consumidor.

La empresa adquiere la materia prima para realizar el producto, como también adquiere productos ya elaborados para adicionar detalles específicos. Actualmente debido a la demanda, la mayoría de los productos se adquieren prácticamente terminados y solo se adicionan algunos detalles finales por lo que podemos decir que pertenece a un canal de

distribución indirecto en el que son el intermediario entre el productor y el consumidor final.

#### **4.3.1.2.8. Promoción**

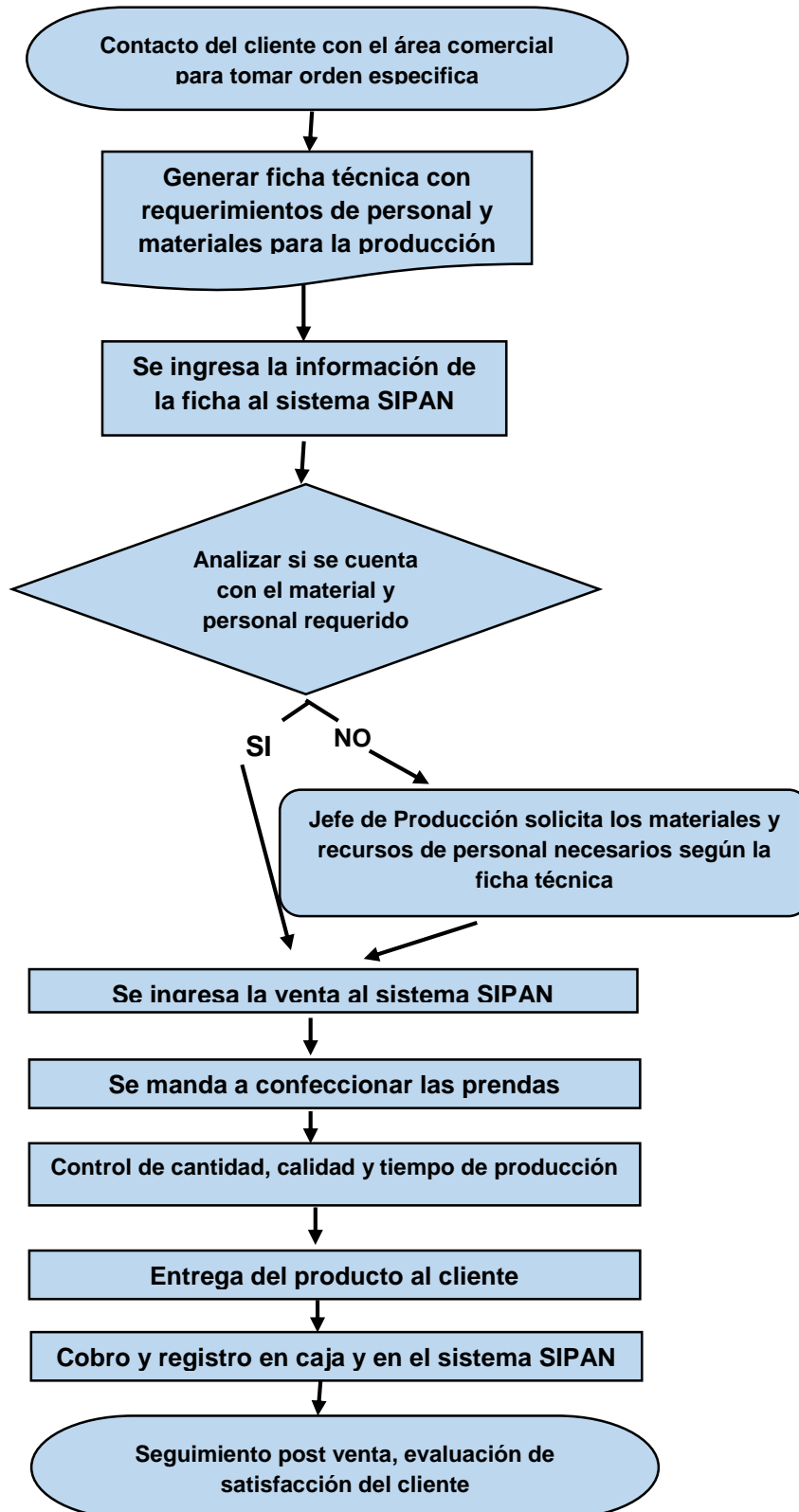
No existen esfuerzos de promoción por parte de la empresa, la única forma de promover el negocio es a través de ventas personales y la comunicación boca a boca.

En los negocios Business tu Business las empresas tienen una tendencia mucho más racional para realizar sus compras, es muy importante identificar bien las motivaciones y orientar los esfuerzos publicitarios para atraer la atención del mercado. La principal motivación de los clientes es la calidad en el producto y el servicio.

Los esfuerzos en marketing sin duda alguna es uno de los puntos flacos de la empresa, si bien hay una amplia gama de productos, no existen actividades de publicidad lo cual limita estrepitosamente las ventas que podría realizar la empresa, en cuanto a la ubicación de la empresa, es muy alejada (Pachacutec), lo cual juega en contra al momento de ponerse en contacto con el cliente o realizar actividades de distribución, por lo que se ha habilitado un pequeño espacio en "KALA Rent a Car" empresa perteneciente al grupo y ubicada en Yanahuara, la cual también hace la veces de almacén momentáneo del producto terminado. Ello con el fin de estar más cerca del cliente y facilitar las actividades de distribución. El marketing de la empresa es muy básico y no genera valor a la empresa, sin duda alguna es una herramienta que se debe mejorar si se planea un crecimiento empresarial en todo sentido.

#### 4.3.1.3. Operaciones, producción e infraestructura (O)

**FIGURA 19: Flujograma del proceso de venta y fabricación**

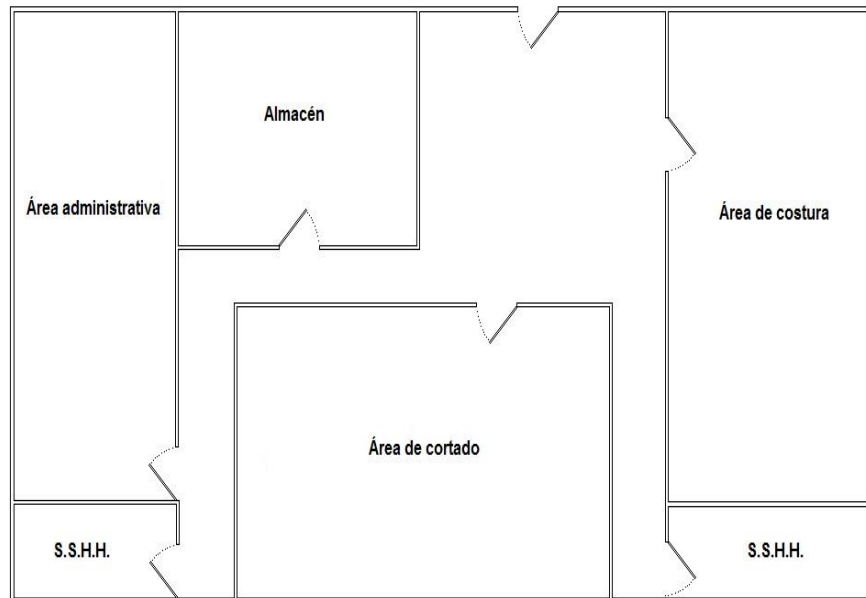


#### 4.3.1.3.1. Lay-out

KALITEX se encuentra en el tercer y cuarto piso del edificio empresarial que prosee grupo KALA.

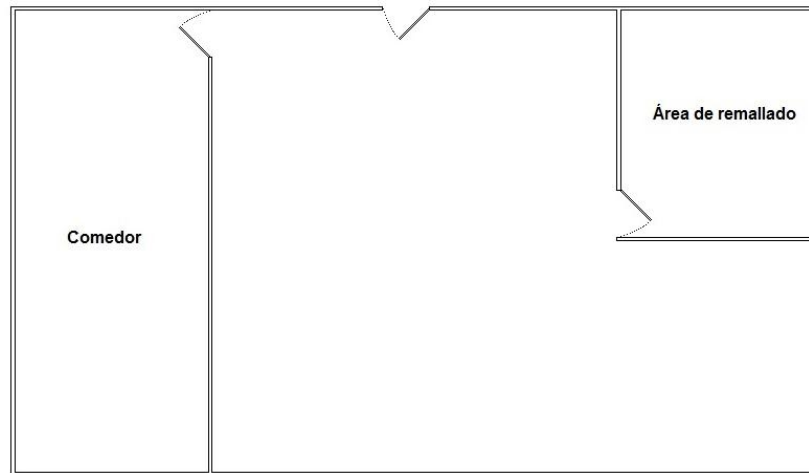
El proceso productivo se realiza por lote, la materia prima se encuentra en almacén para luego pasar por el área de cortado, costura y posteriormente remallado, en el espacio disponible del tercer piso se realizan algunos acabados finales para luego llevar el producto terminado nuevamente al almacén.

**FIGURA 20: Lay out Kalitex 3er piso**



FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).  
ELABORACIÓN: Propia

**FIGURA 21: Lay out Kalitex 4to piso**



FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

La distribución de la empresa no es la más adecuada, y el problema sería más evidente de aumentar la maquinaria y por lo tanto el área productiva, por otro lado, el hecho de estar ubicada en el edificio empresarial del Grupo KALA, representa un ahorro importante en costos de alquiler o compra de algún inmueble.

#### 4.1.3.1. Finanzas (F)

Para entender de mejor manera la situación actual por la que pasa la empresa KALITEX, analizaremos los Estados Financieros de la empresa desde inicios del 2014 a fines del 2016.

**TABLA 16: Balance General**

KALITEX SAC.  
BALANCE GENERAL A :  
(Expresado en Nuevos Soles)

ACTIVO	A dic-2016	%	Var % A dic-2015	%	Var % A dic-2014	%	PASIVO	A dic-2016	%	Var % A dic-2015	%	Var % A dic-2014	%				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							<b>PASIVO CORRIENTE</b>										
Efectivo y Equivalente de efectivo	760.13	0.3%	-17.3%	918.8	0.7%	-62.5%	2450.98	2.8%	Tributos,Aportes al SP y de Essalud x pagar	17324.64	7.0%	3295.3%	510.25	0.4%	25.8%	405.7	0.5%
Cuentas por Cobrar Comerciales Terci	30480.09	12.2%	22.8%	24816.06	18.0%	414.4%	4824.14	5.6%	Remuneraciones y Participaciones x Pagar	3745.97	1.5%	583.7%	547.9	0.4%	-97.5%	21487.22	24.9%
Cuentas por Cobrar Comerciales Relai	9632.5	3.9%	-1.2%	9747.01	7.1%	245.5%	2820.94	3.3%	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	5660.01	2.3%	47.3%	3842.2	2.8%	-	0	0.0%
Cuentas por Cobrar Person, Acc., Dire	11462.42	4.6%	-14.6%	13427.8	9.8%	-	0	0.0%	Cuentas x Pagar Comerciales Relacionadas	13318.23	5.3%	1159.9%	1057.08	0.8%	-92.2%	13613.31	15.8%
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	5	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	Cuentas x Pagar Accionistas, Direc. Y Ger.	35300.57	14.2%	25.0%	28231.34	20.5%	-55.8%	63932.37	74.2%
Cuentas por Cobrar Diversas Relacion	55	0.0%	-	0	0.0%	-100.0%	1011.24	1.2%	Obligaciones Financieras (Parte Corriente)		0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Servicios y Otros Contratos por Anticip	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	Cuentas por Pagar Diversas Terceros	46669.3	18.7%	-30.4%	67070.51	48.7%	346.5%	15020.22	17.4%
Existencias	88143.14	35.4%	345.6%	19782.14	14.4%	-53.3%	42383.3	49.2%	Cuentas por Pagar Comerciales Relacionadas	17472.5	7.0%	-47.2%	33065.8	24.0%	13.5%	29144.69	33.8%
Activo Diferido Parte Corriente		0.0%	-		0.0%	-100.0%	2729.9	3.2%	Otras Cuentas del Pasivo	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Total Activo Corriente:	140538.28	56.4%	104.6%	68691.81	49.9%	22.2%	56220.5	65.2%	Total Pasivo Corriente	139491.22	56.0%	3.8%	134325.08	97.6%	-6.5%	143603.51	166.6%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>										
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	85288.76	34.2%	20.4%	70859.25	51.5%	153.7%	27929.96	32.4%	Ob. Financieras (No Corriente)	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Otros Activos	333.05	0.1%	0.0%	333.05	0.2%	-	0	0.0%	Total Pasivo no Corriente	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Activo Diferido Parte No Corriente	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	<b>TOTAL PASIVO</b>	139491.22	56.0%	3.8%	134325.08	97.6%	-6.5%	143603.51	166.6%
Depreciacion y Amortizacion Acumulac	-12597.77	-5.1%	-147.5%	-5090.84	-3.7%	-149.0%	-2044.53	-2.4%	<b>PATRIMONIO</b>								
Otros Activos (I. Renta, Proveed. Antic	35619.73	14.3%	1143.8%	2863.89	2.1%	-30.4%	4113	4.8%	Capital	81884.83	32.9%	1537.7%	5000	3.6%	0.0%	5000	5.8%
Total Activo No Corriente:	108643.77	43.6%	57.5%	68965.35	50.1%	129.9%	29998.43	34.8%	Capital Adicional	17794.19	7.1%	-70.5%	60393.32	43.9%	-	0	0.0%
									Resultados Acumulados	-38226.48	-15.3%	9.8%	-42385.72	-30.8%	-486.3%	-7229.27	-8.4%
									Resultado del Ejercicio	48238.29	19.4%	345.2%	-19675.52	-14.3%	64.3%	-55155.31	-64.0%
									<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	109690.83	44.0%	3192.0%	3332.08	2.4%	105.8%	-57384.58	-66.6%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	249182.05	100.0%	81.0%	137657.16	100.0%	59.7%	86218.93	100.0%	<b>TOT. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	249182.05	100.0%	81.0%	137657.16	100.0%	59.7%	86218.93	100.0%

FUENTE: KALITEX (2017)  
ELABORACIÓN: Propia

Las existencias e inmuebles maquinaria y equipo representan casi la totalidad de los activos de la empresa.

Entre el 2014 y el 2015 las existencias descendieron notoriamente mientras que las cuentas por cobrar a terceros aumentaron, lo que indica que se usó más materia prima de lo esperado debido a que las ventas se doblaron de un año al otro como se puede observar en el estado de ganancias y pérdidas. Para el 2016 las existencias nuevamente incrementan en gran medida porque se espera seguir aumentando las ventas y para restarle poder a los proveedores, se observa un manejo inadecuado de la logística de la empresa.

Se fue adquiriendo cada vez más maquinaria y equipo para hacer frente a la creciente demanda, no existen deudas empresariales a largo plazo; tanto existencias como maquinaria y equipo fueron pagados con dinero proveniente del pasivo corriente.

Un punto resaltante en el análisis del Activo, se da en el incremento de la cuenta Inmuebles, Maquinaria y Equipo, ya que viene a ser el triple del valor cómo se inició inicialmente en el año 2014. Esto a su vez lleva a un incremento en la depreciación, que eventualmente puede ayudar a la empresa a reducir el impuesto que se pagaría en el caso de obtener Utilidades.

Uno de las principales dificultades por las que pasa KALITEX es la falta de liquidez. Como se puede ver en el análisis



vertical, Efectivo y Equivalente de efectivo, solo viene a ser el 0.3% del total de activos, y con esto la empresa afronta diversos gastos, como son la planilla de remuneraciones, compra de material, pago de impuestos, etc. Que son obligaciones que no puede dejar de cumplir; Esto se debe principalmente a que la empresa se provee de terceros al contado, pero les brinda crédito a sus clientes.

Contar con tan poco dinero es un problema que la empresa afronta y que le causas dificultades cuando tiene que lidiar contingencias de corto plazo, problema generalmente solucionado con inyecciones de dinero de empresas más solventes del grupo KALA (cuenta por pagar Directorio, gerencias y Accionistas) cuya deuda representa uno de los mayores porcentajes del pasivo corriente y que en el 2014 llegó a ser el 74.2% del pasivo total, cuando la empresa fue volviéndose más solvente dicho porcentaje descendió pero sigue representando el 14.2% al finalizar el 2016. La falta de liquidez es un problema usual en empresas nuevas y el cual debe ser solucionado puesto que puede ser perjudicial.

**TABLA 17: Estado de Resultados**

**KALITEX SAC.**

**(Expresado en Nuevos Soles)**

	A dic-2016	%	Var %	A -2015	%	Var %	A dic-2014	%
Ventas Brutas	277565.51	100.0%	48.7%	186605.87	100.0%	101.1%	92770.51	100.0%
(+) Descuentos Rebajas y/o Bonif Obtenidas	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%	-		0.0%
Ventas Netas	277565.51	100.0%	48.7%	186605.87	100.0%	101.1%	92770.51	100.0%
(-) Costo de Producción Del Servicio	-190688.00	-68.7%	8.5%	-175690.04	-94.2%	62.8%	-107888.50	-116.3%
<b>Utilidad Bruta</b>	<u>86877.51</u>	31.3%	695.9%	<u>10915.83</u>	5.8%	-172.2%	<u>-15117.99</u>	-16.3%
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>								
(-) Gastos de Administración	-27575.19	-9.9%	5.9%	-26028.23	-13.9%	-13.5%	-30078.43	-32.4%
(-) Gastos de Ventas	-10110.44	-3.6%	127.3%	-4448.28	-2.4%	-53.6%	-9594.55	-10.3%
<b>Utilidad Operativa</b>	<u>49191.88</u>	17.7%	-351.5%	<u>-19560.68</u>	-10.5%	64.3%	<u>-54790.97</u>	-59.1%
(-) Gastos Extraordinarios								
(-) Gastos Financieros	-1251.07	-0.5%	-1.5%	-1270.02	-0.7%	41.8%	-895.79	-1.0%
Ingresos Diversos	0.00	0.0%	-100.0%	1016.95	0.5%	91.4%	531.45	0.6%
Otros Egresos		0.0%	-		0.0%	-		0.0%
Diferencia de Cambio		0.0%	-		0.0%	-	0.00	0.0%
(-) Ingresos Financieros	<u>297.48</u>	0.1%	115.2%	<u>138.23</u>	0.1%	-	<u>0.00</u>	0.0%
<b>Utilidad Antes Participaciones e Impuestos</b>	<u>48238.29</u>	17.4%	345.2%	<u>-19675.52</u>	-10.5%	64.3%	<u>-55155.31</u>	-59.5%
(-) Participacion de trabajadores	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%
(-) Utilidad Antes impuesto a la Renta	<u>0.00</u>	0.0%	-	<u>0.00</u>	0.0%	-	<u>0.00</u>	0.0%
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<u>48238.29</u>	17.4%	345.2%	<u>-19675.52</u>	-10.5%	64.3%	<u>-55155.31</u>	-59.5%

FUENTE: KALITEX (2017)

ELABORACIÓN: Propia

Se puede observar que las Ventas han aumentado considerablemente año a año, las ventas se duplicaron en el primer año y luego crecieron en un 50%, ello se dio a pesar que la empresa no cuenta con grandes esfuerzos de Marketing, lo que demuestra que hay una alta demanda para éste tipo de productos.

Sin embargo, los Costos de Producción del servicio son demasiado elevados el primer año de funcionamiento ni siquiera se alcanzó a cubrirlos y aunque se han ido reduciendo, actualmente representan aproximadamente el 70% de las ventas brutas, haciendo que sólo se pueda disponer del 30% para afrontar otro tipo de gastos y luego esperar obtener alguna utilidad. Conseguir materias primas a altos precios, tercerizar volúmenes importantes de producción contribuyen a que éste porcentaje sea tan elevado.

Entre el 2014 y el 2015 los costos se mantuvieron constantes mientras que las ventas se duplicaron, haciendo que los costos disminuyan 50% entre periodo y periodo, posteriormente, en el 2016 incrementaron en un 8.5% pero las ventas nuevamente tuvieron un aumento considerable, lo que nos permite estimar que aún se pueden hacer esfuerzos para seguir reduciendo costos a medida que aumente el volumen de ventas, generando economías a escala.

Los gastos de ventas aumentaron en más del doble mientras que ventas solo en un 50% entre el 2015 y el 2016, lo que habla de una ineficiencia en el manejo de las ventas, debería ser proporcional o ir reduciéndose de ser posible dado que no se han realizado esfuerzos adicionales en los esfuerzos de preventa y postventa .

La Utilidad Neta, refleja lo que ha pasado con la empresa. La empresa se constituyó en el 2014, de forma empírica, esto los llevó a tener una gran cantidad de costos innecesarios. Estos costos se han ido reduciendo cada año, haciendo que en el 2015 las pérdidas sean menores que las del año 2014, y que en el año 2016 se obtenga Utilidades Netas positivas. La utilidad neta representa el 17.4% del total de ventas, porcentaje que deberá incrementar a la medida que la empresa se vuelva más eficiente con el manejo de sus costos de producción y gastos de ventas.

**TABLA 18: Ratios de liquidez y solvencia**

<i>Liquidez general = <math>\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}</math></i>	<b>RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	Liquidez General	1.01	0.51	0.39
<i>Prueba ácida = <math>\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}</math></i>	<b>RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	Prueba ácida	0.38	0.36	0.10
<i>Prueba super ácida = <math>\frac{\text{Caja y bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}</math></i>	<b>RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	Prueba super ácida	0.01	0.01	0.02
<i>Capital de trabajo = <math>\text{Capital de trabajo} - \text{Pasivo Corriente}</math></i>	<b>RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	Capital de trabajo	1047.06	-65633.27	-87383.01
<i>Solvencia patrimonial = <math>\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}</math></i>	<b>RATIO</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	Solvencia patrimonial	1.27	40.31	-

FUENTE: KALITEX (2017)

ELABORACIÓN: Propia

Por cada sol que la empresa tiene en el Pasivo Corriente, la empresa tiene 1.01, 0.51 y 0.39 de respaldo en el Activo Corriente para los años 2016, 2015 y 2014 respectivamente.

Por lo que sólo en el ultimo periodo estaría en capacidad de cubrir su deuda y teniendo que reunciar todo si activo corriente para ello pues la relación es de 1 a 1, pero el 35% del activo corriente se encuentra en existencias, es decir hilos, telas, algodón, etc. Que la empresa tendría que vender para volverlo dinero líquido.

La empresa en el pasivo corriente cuenta con 0.38, 0.36 y 0.10 para afrontar sus deudas sin acudir a la realización de sus inventarios. Es decir, no podría pagar sus deudas si no se considera las Existencias como parte del pago. En caja sólo tiene 0.01, 0.01 y 0.02 veces lo que debe en el Pasivo Corriente en cada año.

Si bien en el 2016 el Capital de trabajo es positivo en comparación con el 2014 y 2015, es muy bajo, lo cual expone a la empresa a un riesgo de quebrar, o parar de producir en caso tenga algún percance económico. Es tan solo de 1047.06 soles, que no alcanzaría ni para cubrir los costos fijos de un mes.

La empresa no cuenta con el Capital propio necesario para hacerles frente a sus deudas con terceros, es decir, no es solvente y tiene problemas de liquidez.

**TABLA 19: Ratios Rentabilidad y Endeudamiento**

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

RATIO	2016	2015	2014
Endeudamiento	56%	98%	167%

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

RATIO	2016	2015	2014
ROA	19%	-	-

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

RATIO	2016	2015	2014
ROE	44%	-	-

FUENTE: KALITEX (2017)

ELABORACIÓN: Propia

Podemos apreciar que la empresa está financiada mayormente por terceros, ya que el ratio de endeudamiento es de 56% en el 2016, más de la mitad de la empresa es financiada por terceros, pero éste ratio fue de 98% en el 2015 y de 167% en el 2016 por lo que podemos decir que la empresa ha ganado autonomía en comparación a otros años y que puede seguir así.

Durante los años 2014 y 2015, la empresa no generó utilidades, podemos observar que por cada s/. 100.00 de inversión generará S/.19.00 en el 2016 según el ROA y los accionistas recibirían S/.44.00 según el ROE.

Después de analizar los Estados Financieros, y los Ratios derivados de los mismos, podemos darnos cuenta que la empresa tuvo problemas con el negocio los primeros dos años, esto se debió, principalmente, a la falta de conocimiento

del mercado, pero luego fueron mejorando sus procesos hasta hacerla que la empresa el día de hoy sea rentable y su operación sea considerable con respecto al mercado.

Podemos darnos cuenta de la fortaleza del Grupo KALA, que constantemente apoya a KALITEX, sobretodo en los momentos que requieren efectivo con urgencia. Al pertenecer a este Grupo la empresa cuenta con un respaldo financiero que la diferencia de la competencia.

Es necesario que la empresa busque formas de retrasar el pago a sus proveedores, y adelantar el pago por parte de sus clientes para que no sea vea afectada por la falta de efectivo. Desarrollar una integración hacia atrás también es una manera efectiva de quitar poder a los proveedores. La empresa tiene un respaldo financiero que le permitiría realizar dicha estrategia.

#### **4.1.3.2. Recursos Humanos (H)**

Las funciones de recursos humanos de KALITEX se encuentran a cargo de un área compartida con el resto de las empresas del grupo, la que se encarga del pago de planillas, contrataciones, control de asistencia, etc.; ésta concentración de tareas en una sola área permite al grupo crear sinergia.

El personal de la empresa se divide de la siguiente manera:

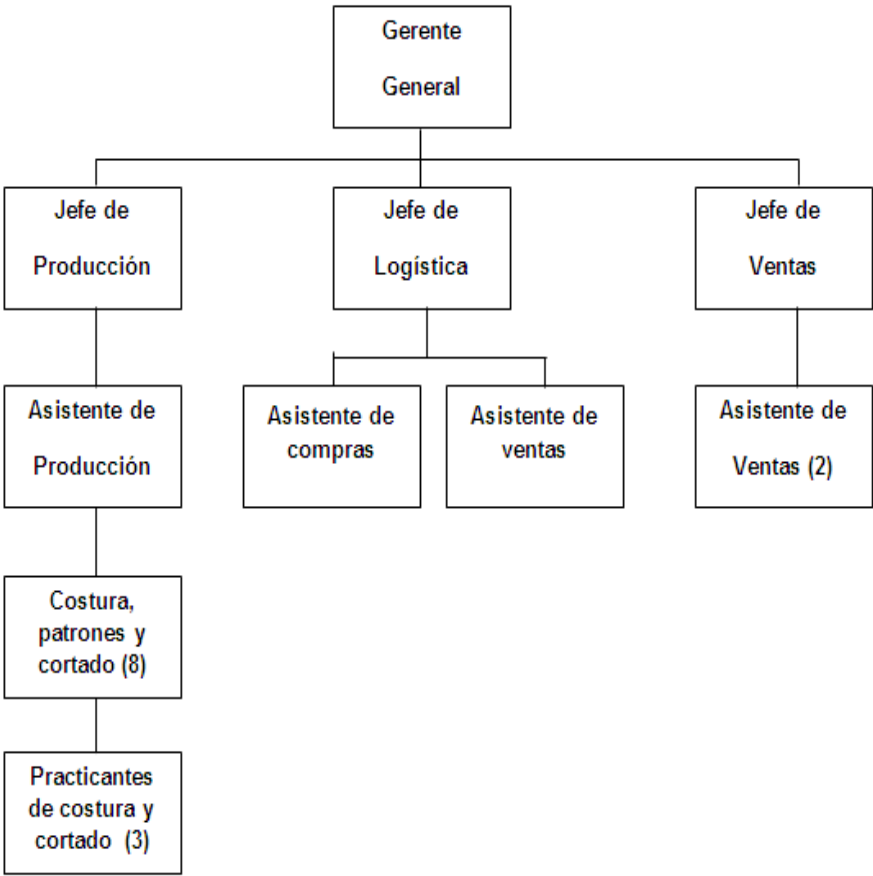
- Gerente general.
- Jefe comercial

- Jefe de producción
- Jefe de logística
- Encargado de compras
- Encargado de almacén
- Asistente de producción
- Asistente de ventas (2)
- Costurera (3)
- Patronista (2)
- Cortadora (3)
- Practicante (3)

Haciendo un total de 20 trabajadores.



**FIGURA 22: ORGANIGRAMA**



FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).  
ELABORACIÓN: Propia

El organigrama presentado con anterioridad, no refleja la estructura real bajo la cual se trabaja y está realizado en base a la información obtenida en las entrevistas a los

colaboradores (ver anexo 3), también se realizaron plantillas que contienen el desarrollo del perfil requerido para cada uno de los puestos mencionados anteriormente para así poder entender mejor el funcionamiento interno, tal información se encuentra disponible en los anexos (se exceptuó de tal análisis a practicantes y asistentes de jefatura)

Como se mencionó, el organigrama no representa la estructura real bajo la cual se trabaja, no existe un organigrama, si bien los puestos están establecidos no hay una asignación concreta de responsabilidades y muchas veces las tareas se asignan según la disponibilidad de tiempo.

Estructurar un organigrama, definir funciones, responsabilidades, a qué puesto se debe reportar, etc., podrá permitir una mejor comunicación interna, permite detectar errores y corregirlo, facilita el trabajo y lo agiliza.

#### **4.1.3.3. Sistemas de información (I)**

KALITEX utiliza un software llamado SIPAN (Sistema Integrado Para Administrar Negocios), que es una herramienta que permite automatizar y simplificar las operaciones contables, financieras y administrativas dando como resultado informes para la toma de decisiones, está diseñado para proporcionar soluciones de acuerdo a la necesidad del sector empresarial en tiempo real.

Gestiona las transacciones o movimientos en el momento en que ocurre, como también los movimientos pueden ser

registrados posteriormente, dando la facilidad de presentar tus resultados en el momento oportuno.

Este sistema es muy útil para archivar la información contable y logística de la empresa, al alimentar el sistema éste genera de manera automática información resumida como estados financieros, entre otros documentos útiles para la toma de decisiones y administración eficiente de la empresa.

La empresa cuenta con el ERP SIPAN. Este ayuda a la empresa en la mayor parte de sus gestiones. Este sistema se divide por módulos entre los que encontramos los siguientes:

#### **4.1.3.3.1. Contabilidad y Finanzas**

Se controla e ingresa a través de SIPAN todas las transacciones monetarias que puedan incluirse en el negocio como son las ventas, las compras, las cobranzas, los préstamos, ingresos y egresos diversos, etc.

#### **4.1.3.3.2. Logística**

A través de SIPAN también se puede llevar un control del inventario que se tiene en la empresa de manera acertada, ya que nos informa de que productos necesita y cuales son con los que cuenta actualmente.

SIPAN es un software bastante útil que no sólo permite almacenar información sino que también arroja datos estadísticos que permiten tomar decisiones, función que no se

está usando, ya que durante mucho tiempo el sistema no fue alimentado correctamente, problema que se ha venido solucionando en los últimos meses a fin de poder generar una base de datos útil para las decisiones futuras.

## **4.2. Direcccionamiento estratégico**

### **4.2.1. Misión**

Misión sugerida

Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y venta de prendas textiles industriales y uniformes institucionales en general profundamente comprometida con entregar productos y servicios de calidad, basándonos en nuestros pilares de vocación de servicio, responsabilidad y puntualidad

### **4.2.2. Visión**

Visión sugerida

Ser la empresa líder de la región sur del país en la fabricación y venta de prendas textiles industriales y uniformes institucionales en un plazo de 10 años, distinguiéndonos por la calidad de nuestros productos y nuestra vocación de servicio.

### **4.2.3. Valores**

#### **4.2.3.1. Vocación de servicio**

Actitud de servicio y proactividad para ayudar al cliente a despejar sus dudas, ofrecer servicios adicionales y siempre estar dispuesto a ayudar.

#### **4.2.3.2. Responsabilidad**

Tratar cada producto con cuidado y especial atención en cada punto. Ser conscientes de la importancia del producto y de la responsabilidad que conlleva cada prenda, pues pertenece al cliente y necesita estar en óptimas condiciones.

#### **4.2.3.3. Puntualidad**

Entregar el producto en la fecha pactada es uno de los principales cuidados a los que se compromete KALITEX. La puntualidad de los trabajadores en cada aspecto del trabajo también es altamente valorada por KALITEX como en todo el grupo KALA Es uno de los valores principales del grupo.

#### **4.2.3.4. Respeto y honestidad**

Actuar con respeto y honestidad entre colaboradores proveedores y en especial con los clientes es un valor fundamental que deben poseer los miembros de la institución.

#### **4.2.3.5. Calidad**

Los productos deben cumplir con las expectativas de los clientes y deben ser uniformes entre sí.

### **4.3. Establecimiento de Objetivos**

#### **4.3.1. Objetivo General**

Consolidar el crecimiento empresarial de KALITEX mediante la implementación de estrategias que garanticen su competitividad para los años 2017-2021.

#### **4.3.2. Objetivos Específicos**

- Incrementar el nivel de ventas en un 75% los próximos dos años y luego en un 50% los siguientes 3 años.
- Incrementar la infraestructura, equipamiento y mano de obra del negocio en los próximos 6 meses.
- Ingresar a nuevos mercados de la Región Sur del país en los siguientes 2 años.
- Implementar estrategias de publicidad y marketing en el transcurso del próximo año.
- Mejorar el servicio preventa para lograr conseguir un mínimo de 2 clientes nuevos cada mes.
- Mejorar el servicio postventa logrando que el 70% de los clientes recurra de nuevo a la empresa en los 2 años posteriores a su primera venta.

#### **4.4. Segmentación**

El tipo de segmentación de la empresa KALITEX es geográfica, ya que su mercado está dirigido a empresas de la Región Sur del país.

También se podría decir que la segmentación de la empresa es por actividad, ya que sus productos por lo general están dirigidos hacia empresas (principalmente industriales) y no a personas naturales.

#### **4.5. Posicionamiento**

Las ventajas competitivas de la empresa están orientadas a la calidad de los productos, y la buena relación con los clientes. Por lo que el enfoque de la empresa está dirigido en brindar un buen servicio, teniendo como respaldo un producto de calidad.

La empresa desea posicionarse como una empresa que brinde un producto de calidad, un excelente servicio, a un precio justo.

#### **4.6. Análisis EFE y EFI**

En análisis de la matriz EFE y EFI es un resumen de los factores externos e internos que afectan a la empresa, se cuantifican para determinar el impacto que tienen tanto para el sector como para la organización

##### **4.6.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE**

Los factores externos de KALITEX son fuerzas bajo las cuales se desempeña el negocio y que no se pueden controlar. Una vez examinado el entorno se hizo un listado de las oportunidades y

amenazas a las cuales se les asignó un peso de acuerdo al grado de importancia.

**TABLA 20: MATRIZ EFE- KALITEX**

MATRIZ EFE - MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS			
FACTOR	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Crecimiento económico de la región Arequipa	0.1	2	0.2
Papel clave de la ciudad en el sector textil	0.12	2	0.24
Crecimiento del e-commerce	0.08	3	0.24
Aumento de la demanda de ropa industrial	0.09	3	0.27
Aumento de la demanda de prendas textiles para instituciones en general	0.13	4	0.52
			Total: 1.47
AMENAZAS			
Baja inversión extranjera por la incertidumbre internacional	0.07	2	0.14
Ingreso de productos asiáticos al mercado	0.08	2	0.16
Ingreso de empresas Limeñas al mercado Local	0.09	3	0.27
Leyes desfavorables para la competitividad de empresas nacionales	0.14	3	0.42
Alto poder de negociación de los proveedores	0.1	2	0.2
			Total: 1.19
TOTAL	1		2.66

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Pronia

Dada la presente matriz de factores externos (EFE), la empresa KALITEX se encuentra por encima del promedio de 2.5 y las oportunidades representan un mayor peso que las debilidades; lo cual sugiere que se encuentra en una posición ventajosa en cuanto a los factores externos.



La oportunidad con mayor peso es **el Aumento de la demanda de prendas textiles para instituciones en general**, punto en el que la empresa tiene una calificación de 4 puntos, Lo que indica que sus esfuerzos para aprovechar dichas oportunidades son los correctos. La empresa actualmente viene cerrando contratos para fabricar uniformes de diversos colegios de la ciudad, estos esfuerzos se respaldan con el aumento de la demanda de prendas textiles para instituciones en general.

Otra oportunidad con un peso importante es el **papel clave de la ciudad en el sector textil**, en este aspecto la empresa tiene una calificación baja de 2 puntos, lo que indica que no se están haciendo esfuerzos para tomar ventaja de esta oportunidad. Dado que por el rol que juega la ciudad, se podría expandir el negocio con clientes de otras ciudades de la región.

La empresa se diferencia por ofrecer un producto de calidad, ello la hace incurrir en costos mayores y por ende un precio más elevado, ello sumado a la **amenaza de nuevos competidores y al alto poder de negociación de los proveedores**, juega en contra de la empresa. Dado que la empresa con una baja calificación (2) no estaría preparada para hacer frente a nuevos competidores que ofrecería productos de similar calidad a un precio menor. Por otro lado están las leyes peruanas que desfavorecen a los productores nacionales y no los blindan para hacerlos competitivos ante la entrada de productos asiáticos.

El crecimiento del **e-commerce**, también es un factor a tomar en cuenta ya que es una oportunidad latente de incrementar las ventas

tanto en la ciudad de Arequipa como en otras ciudades de la región. La empresa cuenta con una página web bastante interactiva, pero aún no se le ha sacado todo el provecho a tal herramienta.

#### 4.6.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos EFI

La matriz se realizó a partir de la información brindada por el personal de la empresa y sus principales clientes, a quienes se les realizó entrevistas a profundidad a fin de conocer mejor la empresa y al sector en que se desenvuelve.

**TABLA 21: MATRIZ EFI – KALITEX**

MATRIZ EFI - MATRIZ DE FACTORES INTERNOS			
FACTOR	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
Respaldo financiero del Grupo empresarial al cual pertenecen	0.11	3	0.33
Alianzas con clientes clave	0.1	3	0.3
La calidad percibida del producto es superior a la de competidores	0.09	3	0.27
Estabilidad laboral para colaboradores	0.09	2	0.18
Reputación de la empresa y de Grupo Kala	0.11	4	0.44
			1.52
DEBILIDADES			
Pasividad en el área de ventas	0.1	3	0.3
Crecimiento desorganizado de la empresa	0.09	3	0.27
Visión cortoplacista y empírica	0.1	3	0.3
Tercerizar parte del core business	0.11	2	0.22
Falta de Investigación, promoción y publicidad	0.1	3	0.3
			1.39
TOTAL	1		2.91

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

De la matriz de factores internos (EFI), se obtiene una ponderación de 2.91 lo cual indica que la empresa se encuentra en una posición favorable en el aspecto interno, superior al promedio. En comparación

a la matriz EFE, se encuentra en una mejor situación, interpretando que la empresa es más competitiva en cuanto a sus factores internos que externos.

El promedio ponderado de las fortalezas es mayor con 1,52 frente a 1,39 que representan las debilidades, lo que indica que la empresa es poderosa internamente ya que tiene un peso menor de debilidades que afrontar.

**El respaldo financiero del grupo y la calidad percibida**, son las fortalezas de mayor peso, a su vez cuentan con calificaciones altas lo que indica que la empresa está haciendo buen uso de éstas fortalezas, la reputación de grupo KALA es otra fortaleza bien utilizada que refuerza la percepción de calidad de producto y servicio por parte de los clientes.

**La tercerización del Core Business** es considerada una debilidad puesto que ello causa impacto directo en los precios y puede afectar el funcionamiento de la empresa en el largo plazo y la relación con los clientes.

**La falta de inversión en investigación promoción y publicidad** es un problema que se viene presentando de manera más constante a medida que aumenta la demanda de la empresa puesto que no saben cómo afrontar su crecimiento y sacarle el mejor beneficio, y la demanda podría ser aún mayor si se hicieran mayores esfuerzos en promocionar y publicitar la empresa, puesto que prácticamente sólo se da un marketing de boca a boca.

#### 4.7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La MPC reúne a todos los principales competidores de la empresa KALITEX y los evalúa conjuntamente con el fin de hallar la posición que tiene la empresa frente a su competencia. Cabe resaltar que la evaluación de las empresas está hecha en base a factores generales importantes en el sector.

**Tabla 22: MPC DE KALITEX**

EMPRESA		KALITEX		RUNA SAC	
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.25	4	1	3	0.75
CALIDAD DEL SERVICIO	0.15	3	0.45	2	0.3
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.1	3	0.3	3	0.3
E-COMMERCE	0.12	2	0.24	2	0.24
VENTA AL CREDITO	0.1	3	0.3	2	0.2
TIEMPO DE ENTREGA	0.15	3	0.45	2	0.3
ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	0.13	1	0.13	1	0.13
TOTAL	1		2.87		2.22

EMPRESA		DE FRANCO		SOLIDARIDAD TALLERES	
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.25	4	1	2	0.5
CALIDAD DEL SERVICIO	0.15	3	0.45	2	0.3
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.1	3	0.3	2	0.2
E-COMMERCE	0.12	1	0.12	1	0.12
VENTA AL CREDITO	0.1	3	0.3	2	0.2
TIEMPO DE ENTREGA	0.15	3	0.45	2	0.3
ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	0.13	2	0.26	1	0.13
TOTAL	1		2.88		1.75

EMPRESA		CONFECCIONES		GRUPP CONFECCIONES	
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.25	2	0.5	3	0.75
CALIDAD DEL SERVICIO	0.15	1	0.15	2	0.3
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.1	1	0.1	2	0.2
E-COMMERCE	0.12	2	0.24	2	0.24
VENTA AL CREDITO	0.1	2	0.2	2	0.2
TIEMPO DE ENTREGA	0.15	2	0.3	2	0.3
ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	0.13	1	0.13	1	0.13
TOTAL	1		1.62		2.12

EMPRESA		ZURTEXTIL		TEXORSA	
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.25	1	0.25	1	0.25
CALIDAD DEL SERVICIO	0.15	1	0.15	1	0.15
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0.1	3	0.3	3	0.3
E-COMMERCE	0.12	1	0.12	1	0.12
VENTA AL CREDITO	0.1	2	0.2	2	0.2
TIEMPO DE ENTREGA	0.15	2	0.3	2	0.3
ESTRATEGIA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD	0.13	1	0.13	1	0.13
TOTAL	1		1.45		1.45

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017).

ELABORACIÓN: Propia

Cabe señalar que la MPC no indica que una empresa sea mejor que otra, sino que muestra los aspectos en los que estos negocios tienen un mejor desenvolvimiento. Basándonos en el sector y en la opinión de los clientes que consumen este tipo de productos se han distinguido dos factores de éxito con mayores puntuaciones.

Son la calidad del producto y la calidad del servicio, en los que la empresa tiene buenas calificaciones (4y 3 respectivamente). El e commerce y las estrategias de promoción y publicidad son dos puntos débiles de la empresa y que requieren ser tratados con mayor interés.

#### **4.8. Análisis FODA**

Para determinar las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa se realizó un análisis externo comprendido por un análisis del macro entorno (PESTE) y un análisis del microentorno (las fuerzas de Porter). Mientras que para determinar las fortalezas y debilidades se realizó un estudio interno la información fue reforzada mediante la entrevista a grupos relacionados directamente con las actividades de la empresa como clientes y colaboradores, así como la alta gerencia de la empresa.

De la Matriz FODA, se derivan estrategias nacidas de la combinación de los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades, con los factores externos como las Oportunidades y Amenazas. Se utilizaron las fortalezas para aprovechar las oportunidades, y contrarrestar las amenazas. Relacionando estos 4 factores se determinan 4 tipos de estrategia. Fortalezas y oportunidades (ofensivas), oportunidades con debilidades (reorientación), fortaleza-amenaza (defensivas) y debilidades-amenazas (supervivencia). Dichas estrategias podrán observarse a detalle más adelante.

**TABLA 23: FODA KALITEX**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Respaldo financiero del Grupo empresarial al cual pertenecen	Pasividad en el área de ventas
Alianzas con clientes clave	Crecimiento desorganizado de la empresa
La calidad percibida del producto es superior a la de competidores	Visión cortoplacista y empírica
Estabilidad laboral para colaboradores	Tercerizar parte del core business
Reputación de la empresa y de Grupo Kala	Falta de Investigación, promoción y publicidad
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento económico de la región Arequipa	Baja inversión extranjera por la incertidumbre internacional
Papel clave de la ciudad en el sector textil	Ingreso de productos asiáticos al mercado
Crecimiento del e-commerce	Ingreso de empresas Limeñas al mercado Local
Aumento de la demanda de ropa industrial	Leyes desfavorables para la competitividad de empresas nacionales
Aumento de la demanda de prendas textiles para instituciones en general	Alto poder de negociación de los proveedores

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

#### **4.8.1. Fortaleza-Oportunidad**

Se puede aprovechar el crecimiento económico de la región utilizando el respaldo financiero de Grupo KALA, realizando una inversión en maquinaria propia, materiales, equipos, que permitan reducir los costos s de producción sin que ello signifique reducir la calidad.

También se podrá aumentar la producción y con ello satisfacer la creciente demanda de los productos.

Iniciar ventas de productos en otras ciudades de la región aprovechando el papel clave de la ciudad en el sector textil, sumado a la reputación de grupo KALA y la percepción de calidad de los productos.

A su vez aumentar las ventas en otro tipo de prendas textiles ya que se presenta un aumento de la demanda de éstas prendas y la percepción de calidad de los productos de KALITEX ayudará a realizar dichas ventas con mayor facilidad.

#### **4.8.2. Fortaleza-Amenaza**

Establecer y renovar contratos de exclusividad a largo plazo con antiguos y nuevos clientes según corresponda con la finalidad de protegerse contra la posible llegada de nuevos competidores que estén en la capacidad de ofrecer precios más bajos y el mismo nivel de calidad.

Realizar campañas promocionales y publicitarias a fin de afianzar la imagen de KALITEX y los lazos con clientes ante la posible llegada de nuevos competidores al mercado.

Realizar una estrategia de integración hacia atrás para dejar de depender de terceros a través de una inversión en maquinaria y equipo mediante la financiación de Grupo KALA.

Apoyados en el respaldo financiero del Grupo KALA podemos ofrecer garantía para cierto tipo de productos, esto con el fin de dar un servicio complementario que no ofrecen los productos asiáticos.



Debido a la baja inversión extranjera que se ha presentado los últimos meses, deberíamos enfocar la calidad de nuestros productos y la publicidad que podamos generar a las empresas locales.

Tomando en cuenta que nuevos competidores de Lima están entrando al mercado, debemos enfocarnos en mejorar la velocidad con la que atendemos pedidos, esto a través de depender cada vez menos de terceros, a través de financiamiento para nueva maquinaria.

#### **4.8.3. Debilidad-Oportunidad**

Incorporar a la producción de la empresa tareas que actualmente realizan terceros mediante una estrategia de integración hacia atrás, reduciendo así los costos y mejorando los tiempos de entrega, aumentando también de ésta manera el nivel de producción a fin de satisfacer la demanda actual.

Acuerdos a largo plazo con proveedores a fin de restarles poder en el proceso de negociación, para obtener de dicha forma precios más competitivos.

La empresa debe aprovechar el crecimiento que se está dando en la Región para hacer contratos a largo plazo con las empresas, a fin que ambas partes se vean beneficiadas, y así evitar tener precios elevados por pequeñas solicitudes de confección.

Se debe aprovechar el crecimiento sostenido que tiene la empresa para hacer una reestructuración que permita que KALITEX atienda a un mayor número de empresas de la Región. Se debe planificar y estratificar las ventas y la promoción.

#### **4.8.4. Debilidad-Amenaza**

Designar un puesto encargado de investigación promoción y publicidad. La investigación permitirá estar mejor preparados ante la venida al mercado de productos chinos y competidores de lima, la promoción y publicidad permitirá aumentar las ventas y lograr fidelidad en los clientes.

Una estrategia de diversificación hacia atrás acompañada con contratos a largo plazo con proveedores restará puntos en su poder de negociación y del mismo modo los se reducirán costos logrando tener precios más competitivos.

Se debe investigar a los clientes actuales, a fin de conocer que es lo que más aprecian de su negocio, y poder explotar estas características en la publicidad y promoción ofrecida. Esta publicidad debe estar enfocada al sector local para poder diferenciarnos de la competencia extranjera.

Los precios de la empresa KALITEX son elevados debido al poder de negociación de sus proveedores. Se debe buscar conseguir nuevos proveedores, ver la posibilidad de importar material extranjero, y ampliar la capacidad de almacenaje de la empresa para poder tener un precio más competitivo.

**Tabla 24: Matriz Estratégica FODA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Desarrollo del mercado	Diversificación concéntrica
	Diferenciación en el servicio	Minimizar costos de producción
AMENAZAS	Integración hacia atrás	Generar alianzas con proveedores
	Desarrollo del producto	Generar alianzas con clientes

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

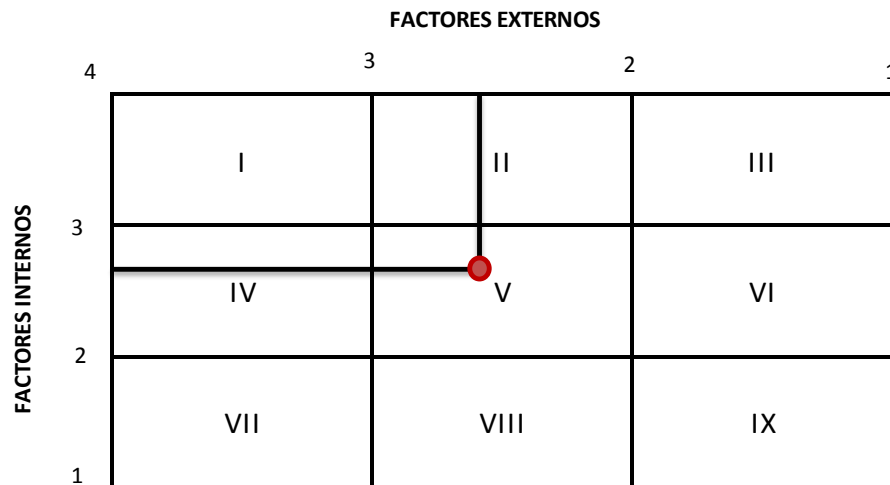
ELABORACIÓN: Propia

Las **Estrategias Ofensivas** son desarrollo del mercado ( introducción del producto a nuevas áreas geográficas) y diferenciación en el servicio, las **Estrategias Defensivas** son la integración hacia atrás ( búsqueda del aumento de control sobre los proveedores) y el desarrollo del producto ( aumento de ventas por medio del mejoramiento de productos y servicios actuales o el desarrollo de nuevos productos).

Las **Estrategias de Reorientación** son la diversificación concéntrica (adición de productos o servicios nuevos pero relacionados) y por último, las **Estrategias de Supervivencia** son la generación de alianzas con proveedores y clientes.

#### 4.9. Matriz Factores Internos Externos (IE)

Figura 23: Matriz Factores Internos- Externos. (IE).



FUENTE: D'Alessio (2014)

ELABORACIÓN: Propia

La empresa KALITEX presenta según la Matriz de EFI una calificación de 2.91, y según la Matriz de EFE una calificación de 2.66. Al intersectar estas coordenadas en la Matriz IE el resultado se encuentra en cuadrante V, esto sugiere que se deben aplicar las siguientes estrategias:

- Desarrollo de producto
- Desarrollo de mercado

## **4.10. Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)**

### **4.10.1. Identificación de las variables**

#### **4.10.1.2. Fortaleza financiera**

- Rentabilidad en ventas:

Para el cierre del año 2016 la rentabilidad en las ventas fue de 17%

- Rotación del inventario:

La rotación del inventario fue de 0,88 veces en el 2016, esta es una rotación muy baja, e indica que la empresa tiene una gran capacidad de almacenamiento.

- Índice de endeudamiento:

Este índice nos permite observar que la empresa está principalmente financiada por terceros, el Pasivo Total representa al 56% del total de Pasivo y Patrimonio. Por otra parte podemos observar que el 81% de esta deuda es con accionistas y dirigentes del grupo KALA.

- Solvencia:

A simple vista se podría decir que la empresa no cuenta con el patrimonio suficiente para hacerles frente a sus deudas.

- Explotación de los activos fijos:

Este ratio nos permite observar que la empresa genera actualmente el 19% de lo que tiene invertido en activos anualmente.

Basado en esto, podríamos pensar que la empresa no se encuentra en una buena situación financiera actualmente. Sin embargo, podemos observar que la mayor parte de la deuda es con los accionistas del grupo al que pertenece la empresa, y según la entrevista realizada a la alta gerencia (ver anexo 2), estos estarían dispuestos a capitalizar este endeudamiento, ya que la empresa se viene desarrollando de una buena manera en el mercado.

#### **4.10.1.2.1. Ventajas Competitivas**

Las ventajas competitivas que tiene la empresa KALITEX tienen que ver con la calidad del servicio y de los productos ofrecidos. La empresa ofrece diferenciación respecto a sus competidores a través de las siguientes ventajas:

- Productos de calidad que perduran en el tiempo.
- La marca Grupo KALA.
- Alianzas estratégicas con empresas locales.
- Flexibilidad en la fabricación de prendas.

#### **4.10.1.2.2. Estabilidad ambiental**

- La inflación – Poder adquisitivo:  
La inflación del país se ha mantenido en un promedio de 3% anual los últimos 10 años, lo que permite suponer que se mantendrá estable por los próximos 5 años.
- Políticas gubernamentales:  
El presidente Pedro Pablo Kuczynski se mantiene dictando leyes que promueven el crecimiento empresarial. Esto nos permite

suponer que la parte política será estable para el crecimiento empresarial.

- Hábitos de consumo de la población:

El consumo viene creciendo alrededor de 3,5% anualmente (Alegría L. , 2016), por lo que la empresa se vería beneficiada de este crecimiento para poder ofrecer sus productos de manera acertada.

- Crecimiento económico:

Como se observó anteriormente, el PBI viene creciendo de manera sostenible los últimos años, lo que nos permite considerar que es un crecimiento sostenible en el tiempo.

En conclusión podemos observar que actualmente se está presentando un ambiente externo estable para las empresas del país.

#### **4.10.1.2.3. Fortaleza de la industria**

- Crecimiento de la industria
- Estabilidad financiera
- Facilidad de ingreso al mercado
- Avances Tecnológicos
- Potencial de utilidades

#### 4.10.2. Calificación de las variables

**Tabla 25: Factores que integran los ejes de la matriz**

<b>Fortalezas financieras (FF)</b>	<b>VALOR</b>	<b>Estabilidad ambiental (EA)</b>	<b>VALOR</b>
Rentabilidad en ventas	4	La inflación – Poder adquisitivo	-1
Rotación del inventario	3	Políticas gubernamentales	-2
Índice de endeudamiento	4	Hábitos de consumo de la población	-2
Solvencia	3	Crecimiento económico	-3
Explotación de los activos fijos	3		
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,4</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-2</b>
<b>Ventajas competitivas (VC)</b>	<b>VALOR</b>	<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>VALOR</b>
Productos de calidad	-1	Crecimiento de la industria	2
Flexibilidad en la fabricación	-3	Avances Tecnológicos	2
Alianzas estratégicas	-2	Potencial de utilidades	3
La marca	-1	Facilidad de ingreso al mercado	5
		Estabilidad financiera	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>-1,75</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>
<b>EJE X</b>		<b>EJE Y</b>	
<b>PROMEDIO FI + PROMEDIO VC</b>	<b>1.25</b>	<b>PROMEDIO FF + PROMEDIO EA</b>	<b>1,4</b>

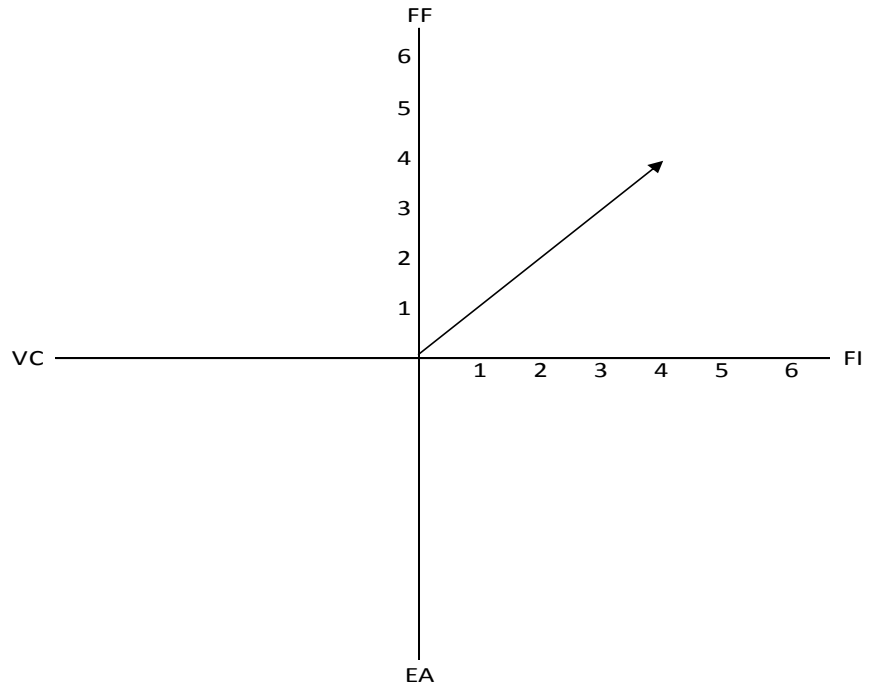
Fuente: David, F. (2003)

Elaboración: Propia



#### 4.10.3. Matriz PEEA

**Figura 24: Matriz PEEA**



Fuente: David, F. (2003)

Elaboración: Propia

De acuerdo a los factores que hemos utilizado en nuestra matriz PEEA, nos encontramos en un cuadrante que nos sugiere tener estrategias agresivas. Estas estrategias agresivas pueden ser de penetración de mercado, desarrollo de mercado, integración hacia atrás, y diversificación horizontal.

#### **4.11. Matriz de la estrategia principal**

La siguiente matriz al igual que la sirve como respaldo de las matrices FODA, PEEA e IE realizadas con anterioridad a fin de formular alternativas estratégicas para la empresa, y lo hace basándose en dos dimensiones: crecimiento del mercado y posición competitiva de la empresa.

Basándonos en los análisis realizados con anteriormente sobre factores internos y externos, podemos concluir que el mercado crece con rapidez basándonos en hechos como el aumento de la demanda, crecimiento de la industria y el rol de la ciudad en el sector textil ha sido cada vez más importante.

**Tabla 26: Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPEC)**

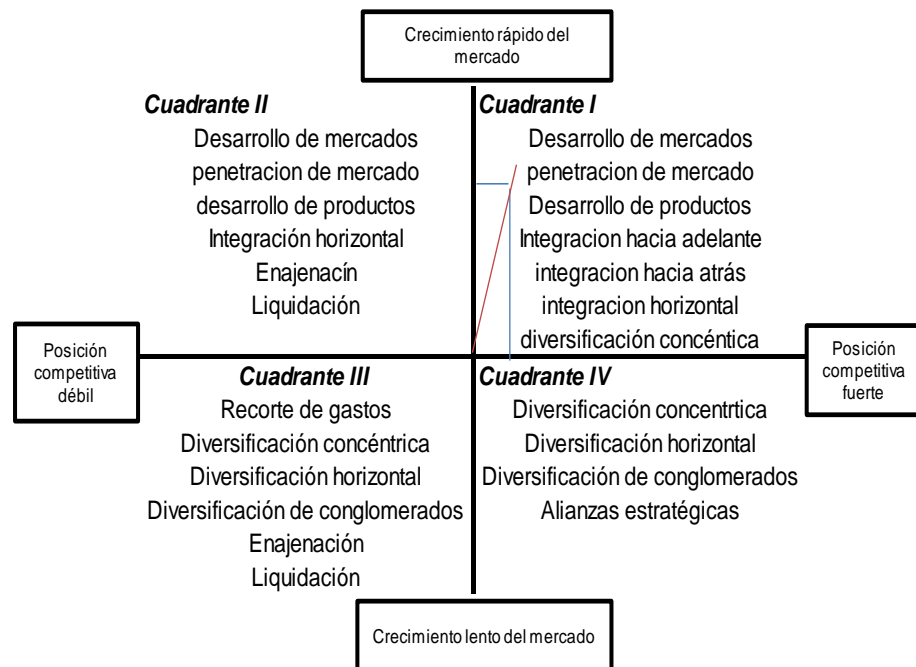
FACTORES CLAVE	VALOR	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS									
		Desarrollo del mercado		Diferenciación del servicio		Desarrollo del producto		Integración hacia atrás		Minimizar costos de producción	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES											
Crecimiento económico de la región Arequipa	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1
Papel clave de la ciudad en el sector textil	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Crecimiento del e-commerce	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumento de la demanda de ropa industrial	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Aumento de la demanda de prendas textiles para instituciones en general	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39
AMENAZAS											
Baja inversión extranjera por la incertidumbre internacional	0.07	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ingreso de productos asiáticos al mercado	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	3	0.24
Ingreso de empresas Limeñas al mercado local	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
Leyes desfavorables para la competitividad de empresas nacionales	0.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Alto poder de negociación de los proveedores	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
FORTALEZAS											
Respaldo financiero del Grupo empresarial al cual pertenecen	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Alianzas con clientes clave	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
La calidad percibida del producto es superior a la de competidores	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Estabilidad laboral para colaboradores	0.09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reputación de la empresa y de Grupo Kala	0.11	4	0.44	4	0.44	3	0.33	1	0.11	2	0.22
DEBILIDADES											
Pasividad en el área de ventas	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Crecimiento desorganizado de la empresa	0.09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Visión cortoplacista y empírica	0.1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tercerizar parte del core business	0.11	2	0.22	1	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
Falta de Investigación, promoción y publicidad	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1
SPTA			3.75		3.68		3.54		3.15		3.6

Fuente: David, F. (2003)

Elaboración: Propia

Por otra parte, la posición competitiva de la empresa no es del todo sólida pero aun así está por delante de la mayoría de las empresas de la ciudad en aspectos clave como la calidad de los productos y servicios además de contar con un respaldo económico fuerte, que es una de sus principales fortalezas y ventajas. Por ello inclinaría el vector hacia la parte derecha del eje “posición competitiva” pero sin alejar mucho su puntuación del punto cero de dicho eje

**Figura 25: Matriz de la estrategia principal**



Fuente: David, F. (2003)

Elaboración: Propia

La empresa se sitúa en el cuadrante I, la penetración y desarrollo de mercado y el desarrollo del producto, y el desarrollo del producto son las mejores estrategias a seguir según el resultado que arroja la matriz.

Sólo se recomienda la integración hacia adelante, atrás u horizontal cuando la empresa cuanta con recursos excesivos (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2003). La empresa se encuentra en una situación en la que debe aprovechar las oportunidades externas.

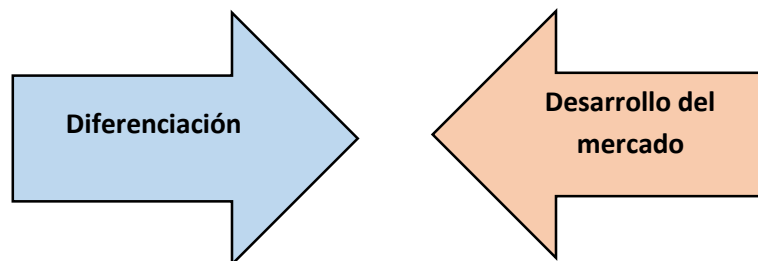
#### **4.12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPEC)**

La matriz MPEC permite una evaluación simultánea de las estrategias y reduce la probabilidad de que los factores clave de éxito sean ignorados, indicando de forma cuantitativa cuál es o son las mejores opciones estratégicas a seguir.

La matriz da como resultado que las mejores opciones son la diferenciación en los servicios y el desarrollo del mercado; hay que considerar también que la diferencia del SPTA de estas opciones y las otras 3 no es muy elevada.

#### **4.13. Estrategia**

Luego de plantear una serie de alternativas, se ha determinado como estrategias base:



La diferenciación está orientada a agregar valor tanto a los servicios que se presta como al producto, basándose en las ventajas competitivas del negocio, mientras que el desarrollo del mercado está orientado a intervenir

en un mercado geográfico en el que no se participó anteriormente. Las estrategias base serán apoyadas a su vez por la estrategia de integración hacia atrás.

#### **4.14. Planes Operativo-estratégicos**

##### **4.14.1. Desarrollo del mercado**

**Objetivo:** Incrementar el nivel de ventas en un 75% los próximos dos años y luego en un 50% los siguientes 3 años.

**Objetivo:** Incrementar la infraestructura, equipamiento y mano de obra del negocio en los próximos 6 meses.

**Objetivo:** Ingresar a nuevos mercados de la Región Sur del país en los siguientes 2 años.

Consideraciones:

- A pesar de la pasividad en el área de ventas, la empresa aumentó las ventas en un 100% el segundo año y en un 50% el tercero.
- Hay un aumento en la demanda de textiles industriales y textiles en general, Arequipa juega un rol clave en la industria por lo que empresas locales están en la posibilidad de ingresar y ganar mercado en otras ciudades de la región.
- Con el tiempo la empresa ha ido tercerizando la mayor parte del proceso de producción, centrando la mayoría de sus esfuerzos en tareas de gestión, están muy condicionados a los precios y tiempos de éstos terceros.
- Tercerizar el core business puede ocasionar problemas a largo plazo como la pérdida de clientes, la empresa tiene un respaldo financiero importante que puede permitirle comprar maquinaria

y equipo, así como contratar nuevo personal a fin de realizar ellos mismos todo el proceso productivo.

**Tabla 27: Tácticas para incrementar el nivel de ventas**

TÁCTICAS	PASOS
Fortalecer relaciones actuales	Renovar las alianzas vigentes con los clientes principales
	Realizar contratos con otros clientes que muestran compras periódicas
Fortalecimiento del área de ventas	Determinar las fechas para capacitaciones al área de ventas.
	Capacitación en estrategias de venta B to B
	Capacitaciones para el ingreso a nuevos mercados
	Crear cultura de competencia en el área de ventas
	Bono por resultados
Tácticas comerciales para atraer nuevos clientes	Diseñar una política de garantía y calidad
	Realizar un proceso de selección para la contratación de un nuevo vendedor.
	Contratación y capacitación del nuevo vendedor elegido.
	Implementar cuotas mensuales para los vendedores, y comisiones del 10% por ventas mayores a la cuota asignada.
	Establecer un plan de referidos donde se premie con 10% de descuento a los clientes que recomienden el negocio.
	Premiar con un bono al vendedor que consiga un mayor número de clientes nuevos.
	Aumenta el número de clientes de prendas textiles no industriales
desarrollo de facilidades de pago y acceso a la empresa	Estandarizar precios sin importar el tipo de cliente que sea
	Ofrecer distintos canales de pago (efectivo, tarjeta, depósito) y ventas al crédito.
	Desarrollar una plataforma de contacto virtual.
	Utilizar una plataforma de contacto virtual.
	Diseñar y elaborar un módulo atractivo para utilizar en un espacio disponible de KALA - Rent a Car en Yanahuara para utilizarlo como local comercial y así tener una ubicación más accesible para los clientes.
	Implementar las facilidades desarrolladas por el negocio en el nuevo módulo.

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**Tabla 28: Tácticas para incrementar infraestructura, equipamiento y mano de obra**

<b>TACTICAS</b>	<b>PASOS</b>
Gestión, evaluación y acondicionamiento del espacio	Gestionar la habilitación del espacio disponible en el cuarto piso del edificio para ser utilizado por KALITEX
	Realizar una evaluación de las necesidades productivas y del espacio disponible de la empresa.
	Realizar un nuevo Lay Out del cuarto piso
	Acondicionamiento del espacio disponible
Compra de maquinaria y equipo	Evaluación de la maquinaria y equipo requerido
	Establecer características y estándares mínimos
	Realizar y aprobar presupuesto
	Cotización de maquinaria y equipo
	Selección y compra
	Instalación en el espacio disponible del cuarto piso
Incremento de la mano de obra de la empresa	Evaluar a las personas naturales que actualmente trabajan como terceros (proveedores que influyen de manera directa en el producto final de la empresa)
	Seleccionar a las personas más calificadas
	Contratación del nuevo personal para el área de producción
	Capacitación del nuevo personal
	Permitir el ingreso de un mayor número de practicantes
	Empoderar a costureros, patronistas y cortadores sobre practicantes

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia



**Tabla 29: Tácticas para ingresar a nuevos mercados de la región sur**

TACTICAS	PASOS
Ingresar a las provincias de Tacna, Moquegua, Cusco y Puno	Realizar viajes a Tacna, Moquegua, Cusco y Puno para evaluar el mercado
	Elaborar base de datos con clientes potenciales
	Designar personal para realizar ventas en provincias
	Capacitar personal designado
	Realizar visitas a empresas que sean potenciales clientes
	Repartir cartas de presentación indicando la razón de ser de la empresa, los principales productos de la empresa junto con gráficos de éstos, medios para contactar a KALITEX y una lista de las empresas con las que se trabaja actualmente.
	Reforzar la presentación mediante correos electrónicos
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas
	Crear y administrar cartera de clientes en otras provincias

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

#### 4.14.2. Diferenciación

**Objetivo:** Implementar estrategias de publicidad y marketing en el transcurso del próximo año.

**Objetivo:** Mejorar el servicio preventa para lograr conseguir un mínimo de 2 clientes nuevos cada mes.

**Objetivo:** Mejorar el servicio postventa logrando que el 70% de los clientes recurra de nuevo a la empresa en los 2 años posteriores a su primera venta.

Consideraciones:

- Actualmente la empresa no realiza esfuerzos de marketing y publicidad, los clientes se enteran de KALITEX a través del boca a boca.

- El cliente es el que se acerca a la empresa, sin que ésta haya hecho un esfuerzo de comunicación anterior. El asesoramiento sobre el producto no pasa de unos datos generales sobre los materiales y un precio estimado.
- La comunicación post-venta se da sólo para saber si el producto ha llegado y para coordinaciones del pago de facturas.

**Tabla 30: Tácticas para implementar estrategias de publicidad y marketing**

TACTICAS	PASOS
Mejorar actividades de publicidad	Repartir cartas de presentación indicando la razón de ser de la empresa, los principales productos de la empresa junto con gráficos de éstos, medios para contactar a KALITEX y una lista de las empresas con las que se trabaja actualmente.
	Reforzar la presentación mediante correos electrónicos
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas
	Hacer hincapié en la pertenencia a Grupo KALA como señal de calidad
	Contratar espacio publicitario en la página web y revista de la cámara de comercio Arequipa
	Invitar a nuestros clientes actuales a recomendarnos y obtener descuentos en sus próximas compras
	logotipo de la marca, y darlos como obsequio a la hora que se le entrega el producto al cliente.
	Auspicio de actividades internas de las empresas e inter empresas
Mejorar los canales de venta y comunicación	Investigación y desarrollo de canales de venta y comunicación para provincias
	Desarrollar la opción de ventas on-line en la web page
	Registrar el teléfono y datos de la empresa en las Páginas Amarillas.
	Asociarse con lugares de venta exclusiva de uniformes en campañas escolares.
Estandarizar precios	Establecer precios homogéneos
	Evaluar descuentos que se puedan brindar de manera extraordinaria a clientes frecuentes.

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**Tabla 31: Tácticas para mejorar el servicio pre venta**

<b>TACTICAS</b>	<b>PASOS</b>
Presentación de la empresa, sus productos, servicios y opciones	Elaborar base de datos
	Repartir cartas de presentación indicando la razón de ser de la empresa, los principales productos de la empresa junto con gráficos de éstos, medios para contactar a Kalitex y una lista de las empresas con las que se trabaja actualmente.
	Reforzar la presentación mediante correos electrónicos
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas
	Realizar visitas programadas
	De existir interés por algún producto, presentarse con muestras de materiales o productos acabados, así como otras opciones en cuanto a materiales, acabados, etc.
	Dar la opción de compra mediante la página web
	Ofrecer opciones de pago, crédito.
	Asesorar al cliente de buena manera para realizar una compra adecuada.

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**Tabla 32: Tácticas para mejorar el servicio post venta**

<b>TACTICAS</b>	<b>PASOS</b>
Dar un seguimiento a los clientes una vez culminada la venta	Llamar para confirmar el recibo del producto
	Realizar encuesta de satisfacción para identificar puntos fuertes y débiles
	Mediante tal encuesta averiguar también sobre otras necesidades y la periodicidad con la que se realizan los pedidos
	Ingresar información a una base de datos
	Ofrecer acceso a promociones y descuentos a través de contratos de exclusividad
	Ofrecer un presente en fechas importantes como día de la empresa, navidad a los encargados de compras de nuestros clientes principales
	Según el periodo establecido en la encuesta llamar para ofrecer nuevamente los servicios de la empresa

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

#### 4.15. Indicadores

Los indicadores servirán como medidas de seguimiento y control de los objetivos propuestos.

**Tabla 33: Indicadores**

OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDAD	META 2017-2018
Incrementar el nivel de ventas	Porcentaje en que aumentaron las ventas en relación al periodo anterior	Anual	Porcentual	X=75%
Incrementar infraestructura equipamiento y mano de obra	Porcentaje de avance en la implementación	Semestral	Porcentual	X=50%
Ingresar a Nuevos mercados de la región sur	Número de clientes de localidades distintas a Arequipa	Semestral	Número	X=3
Implementar estrategias de publicidad y marketing	Porcentaje en que aumentaron las ventas en relación al periodo anterior	Anual	Porcentual	X=75%
	Número de clientes nuevos	Mensual	Número	X=2
Mejorar Servicio Preventa	Número de clientes potenciales que se comunican con KALITEX	Mensual	Número	X=5
	Número de clientes nuevos	Mensual	Número	X=2
Mejorar Servicio Postventa	Número de clientes potenciales que se comunican por recomendación de clientes actuales	Mensual	Número	X=2
	Porcentaje de clientes que vuelven a contratar a KALITEX o firman contratos para compras periódicas	Anual	porcentual	X=70%
	Porcentaje de clientes satisfechos obtenido a través de encuesta basada en la escala de Likert ( 1- 10, donde 1,2,3,4 es malo; 5,6,7 es neutro y 8,9,10 es bueno)	Semestral	porcentual	X=75%

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**TABLA 34: Cronograma de Actividades para incrementar el nivel de ventas**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: KALITEX																									
TÁCTICAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS		2017												2018				2019							
		Julio			Agosto			Setiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		I	II	III	IV	I	II	III	IV		
Fortalecer relaciones actuales	Renovar las alianzas vigentes con los clientes principales.																								
	Realizar contratos con clientes que muestran compras periódicas.																								
Fortalecimiento del área de Ventas	Determinar las fechas para capacitaciones al área de Ventas.																								
	Capacitación en estrategias de venta B to B.																								
	Capacitación para el ingreso a nuevos mercados.																								
	Crear cultura de competencia en el área de Ventas.																								
	Implementar bonos por resultados.																								
	Diseñar una política de garantía y calidad.																								
Tácticas comerciales para atraer nuevos clientes	Realizar un proceso de selección para la contratación de un nuevo vendedor.																								
	Contratación y capacitación del vendedor elegido.																								
	Implementar cuotas mensuales para los vendedores, y comisiones del 10% por ventas mayores a la cuota asignada.																								
	Establecer un plan de referidos donde se premie con 10% de descuento a los clientes que recomienden el negocio.																								
	Premiar con un bono al vendedor que consiga un mayor número de clientes nuevos.																								
	Aumentar el número de clientes de prendas textiles no industriales.																								
Desarrollo de facilidades de pago y acceso a la empresa	Estandarizar el precio sin importar el tipo de cliente que sea.																								
	Ofrecer distintos canales de pago (efectivo, tarjeta, depósito) y ventas al crédito.																								
	Utilizar una plataforma virtual.																								
	Diseñar y elaborar un módulo atractivo para utilizar en un espacio disponible en KALA - Rent a Car en Yanahuara, para utilizarlo como local comercial y así tener una ubicación más accesible para los clientes.																								
	Implementar las facilidades desarrolladas por el negocio en el nuevo módulo.																								

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**TABLA 35: Cronograma de Actividades para incrementar infraestructura, equipamiento y mano de obra**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES: KALITEX																															
TÁCTICAS PARA INCREMENTAR INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MANO DE OBRA		2017																2018				2019									
		Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				I	II	III	IV	I	II
Gestión, evaluación y acondicionamiento del espacio	Gestionar la habilitación del espacio disponible en el cuarto piso del edificio para ser utilizado por KALITEX.	■	■																												
	Realizar una evaluación de las necesidades productivas y del espacio disponible de la empresa.	■	■	■	■																										
	Realizar un nuevo Layout del cuarto piso.				■																										
	Acondicionamiento del espacio disponible.					■	■	■	■																						
Compra de maquinaria y equipo	Evaluación de la maquinaria y equipo requerido.					■	■	■	■																						
	Establecer características y estándares mínimos.						■	■	■																						
	Realizar y aprobar el presupuesto.						■	■	■																						
	Cotización de maquinaria y equipo.								■	■																					
	Selección y compra.									■	■																				
	Instalación en el espacio disponible en el cuarto piso.											■	■																		
Incremento de la mano de obra de la empresa	Evaluar a las personas naturales que actualmente trabajan como terceros (proveedores que influyen de manera directa en el producto final de la empresa).					■	■	■	■																						
	Seleccionar a las personas más calificadas.							■	■																						
	Contratación del nuevo personal para el área de producción.									■	■																				
	Capacitación del nuevo personal.											■	■																		
	Permitir el ingreso de un mayor número de practicantes.																														
	Empoderar a costureros, patronistas y cortadores sobre practicantes.																														

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**TABLA 36: Cronograma de Actividades para ingresar a nuevos mercados de la región**

TÁCTICAS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS DE LA REGIÓN SUR		2017																				2018				2019																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
		Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				I	II	III	IV	I	II	III	IV																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								
Ingresar a las provincias de Tacna, Moquegua, Cusco y Puno	Realizar viajes a Tacna, Moquegua, Cusco y Puno para evaluar el mercado.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																								

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

**TABLA 37: Cronograma de Actividades para implementar estrategias de publicidad y marketing**

TÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y MARKETING		2017												2018				2019																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																			
		Julio				Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				I	II	III	IV	I	II	III	IV																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
Mejorar actividades de publicidad	Repartir cartas de presentación indicando la razón de ser de la empresas, los principales productos junto con gráficos de éstos, medios para contactar a KALITEX, y una lista de las empresas con las que se trabaja actualmente.																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)  
FI ABORACIÓN: Pronia



**TABLA 38: Cronograma de Actividades para mejorar el servicio preventa y postventa**

Mejoras del servicio pre venta		2017												2018				2019											
		Julio			Agosto			Setiembre			Octubre			Noviembre		Diciembre		I	II	III	IV	I	II	III	IV				
Servicio preventa	Repartir cartas de presentación indicando la razón de ser de la empresas, los principales productos junto con gráficos de éstos, medios para contactar a KALITEX, y una lista de las empresas con las que se trabaja actualmente.																												
	Reforzar la presentación mediante correos electrónicos.																												
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas.																												
	Realizar visitas programadas.																												
	De existir interés por algún producto, presentarse con muestras de materiales o productos acabados, así como otras opciones en cuanto a materiales, acabados, etc.																												
	Dar opción de compra mediante la página web.																												
	Ofrecer opciones de pago, crédito.																												
	Asesorar al cliente de buena manera para realizar una compra adecuada.																												
Mejoras del servicio post venta																													
Servicio postventa	Llamar para confirmar la recepción del producto.																												
	Realizar encuestas de satisfacción para identificar puntos fuertes y débiles.																												
	Mediante tal encuesta averiguar también sobre otras necesidades y la periodicidad con la que se realizan los pedidos.																												
	Ingresar la información a una base de datos.																												
	Ofrecer acceso a promociones y descuentos a través de contratos de exclusividad.																												
	Ofrecer un presente en fecha importantes como día de la empresa, Navidad, etc. a los encargados de compras de nuestro principales clientes.																												
	Según el periodo establecido en la encuesta, llamar para ofrecer nuevamente los servicios de la empresa.																												

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)  
FI ABORACIÓN Pronia

## 4.17. Presupuesto

**TABLA 39: Presupuesto**

PRESUPUESTO FINAL: KALITEX				
Estrategia	Concepto	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>TÁCTICAS PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS</b>				
Fortalecimiento del área de Ventas	Contratos con empresas de capacitación en ventas B to B.	2	S/2,000.00	S/4,000.00
	Capacitación para el ingreso a nuevos mercados.	4	S/2,000.00	S/8,000.00
Tácticas comerciales para atraer nuevos clientes	Contratación y capacitación del vendedor elegido. (Mensual)	1	S/2,500.00	S/2,500.00
	Premiar con un bono al vendedor que consiga un mayor número de clientes nuevos. (Cada fin de año)	4	S/1,000.00	S/4,000.00
Desarrollo de facilidades de pago y acceso a la empresa	Diseñar y elaborar un módulo atractivo para utilizar en un espacio disponible en KALA - Rent a Car en Yanahuara	1	S/1,000.00	S/1,000.00
<b>TÁCTICAS PARA INCREMENTAR INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MANO DE OBRA</b>				
Adquisición de maquinaria y equipo	Compra de máquinas de coser SINGER 191D-30.	3	S/2,000.00	S/6,000.00
	Compra de Remalladora Siruba Modelo 757k.	3	S/3,234.00	S/9,702.00
	Compra de Cortadora Industrial Textil Dayang Czd-3.	3	S/1,200.00	S/3,600.00
	Instalación de la maquinaria adquirida.	-	-	S/500.00
Aumentar la mano de obra	Contratar personal calificado. (Mensual)	3	S/2,000.00	S/6,000.00
	Reclutar practicantes para producción y ventas. (Mensual)	3	S/850.00	S/2,550.00
<b>TÁCTICAS PARA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS DE LA REGIÓN SUR</b>				
Realizar viajes a Tacna, Moquegua, Cusco y Puno para evaluar el mercado.	Viáticos para las visitas corporativas a las regiones de Moquegua, Tacna, Cusco y Puno.	12	S/300.00	S/3,600.00
	Repartir cartas de presentación	300	S/0.20	S/60.00
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas.	300	S/0.10	S/30.00
<b>TÁCTICAS PARA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD Y MARKETING</b>				
Mejorar actividades de publicidad	Repartir cartas de presentación	500	S/0.20	S/100.00
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas.	500	S/0.10	S/50.00
	Contratar espacio publicitario en página web y revista de la cámara de comercio Arequipa. (Mensual)	2	S/500.00	S/1,000.00
	Elaborar productos de regalo (polos, guantes, gorros) con el logotipo de la marca, y obsequiarlos	400	S/10.00	S/4,000.00
	Auspicio de actividades internas e inter empresas.	3	S/500.00	S/1,500.00
Mejorar los canales de venta y comunicación	Registrar el teléfono y página web de la empresa en las Páginas Amarillas. (Mensual)	1	S/250.00	S/250.00
<b>Mejoras del servicio pre y post venta</b>				
Servicio preventa	Repartir cartas de presentación	500	S/0.20	S/100.00
	Reforzar la presentación mediante llamadas telefónicas.	500	S/0.10	S/50.00
Servicio postventa	Llamar a confirmar el recibo del producto.	100	S/0.50	S/50.00
	Generar encuesta de satisfacción.	200	S/0.20	S/40.00
	Compra de presentes en fechas importantes a nuestros clientes principales.	200	S/20.00	S/4,000.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/62,682.00</b>

FUENTE: Polar, J.; Fernández, A. (2017)

ELABORACIÓN: Propia

## CAPITULO V: CONCLUSIONES

- El plan estratégico de KALITEX es crecimiento y consolidación de la empresa en los años mediante el desarrollo de las estrategias de desarrollo de mercado y diferenciación en los servicios, dichas estrategias se apoyan en la implementación de los objetivos específicos, las tácticas y pasos para su consecución.
- El diagnóstico situacional realizado indica que las principales variables del marcoentorno son la económica, ya que la región presenta un crecimiento económico, y un aumento en el número de empresas; y la variable legal puesto que las leyes actuales debilitan a los productos nacionales, por otro lado el análisis del microentorno muestra el sector textil es atractivo y las barreras de entrada son bajas. Ello sumado a las fortalezas encontradas en el análisis interno (principalmente el respaldo económico) muestra un panorama optimista para la empresa.
- La visión de KALITEX es lograr ser la empresa líder de la región sur en el rubro en 10 años, sin dejar de lado su compromiso por ofrecer productos y servicios de calidad, ni su vocación de servicio. Mientras que su misión es diseñar, fabricar y vender prendas textiles industriales y uniformes de calidad, basándose en los pilares institucionales. La visión es importante porque permite visualizar de manera inspiradora el objetivo futuro de la empresa y centrar esfuerzos en ello, mientras que la misión da a conocer la razón de ser de la misma.
- Conforme a la visión desarrollada se planteó el objetivo general de consolidar el crecimiento empresarial de KALITEX mediante la implementación de estrategias que garanticen su competitividad para los años 2017- 2021 objetivos para la empresa. El objetivo general se apoya en los objetivos

específicos de Incrementar el nivel de ventas en un 75% los próximos dos años y luego en un 50% los siguientes 3 años, incrementar la infraestructura, equipamiento y mano de obra del negocio en los próximos 6 meses. ingresar a nuevos mercados de la Región Sur del país en los siguientes 2 años, implementar estrategias de publicidad y marketing en el transcurso del próximo año. mejorar el servicio preventa para lograr conseguir un mínimo de 2 clientes nuevos cada mes y mejorar el servicio postventa logrando que el 70% de los clientes recurra de nuevo a la empresa en los 2 años posteriores a su primera venta.

- La alternativa estratégica diseñada para KALITEX está basada en dos estrategias genéricas: desarrollo del mercado y diferenciación en el servicio, apoyadas en la estrategia de integración hacia atrás.
- El plan operativo estratégico consiste en la ejecución de tácticas y pasos que obedecen al cumplimiento de los objetivos planteados y a la implementación de las estrategias seleccionadas para el desarrollo de la empresa, se detallan en las tablas 27, 28, 29, 30, 31 y 32. Tienen un costo de S/.62682.00 y se estima que su ejecución culminaría a finales del 2019.
- Se puede verificar que las estrategias se estén ejecutando según lo programado a través de indicadores que evalúan cuantitativamente el alcance logrado, existen indicadores para cada objetivo y se detallan en la tabla 33.

## **CAPITULO VI: RECOMENDACIONES**

- Realizar un plan de marketing y un plan financiero para ejecutarlos conjuntamente con el plan estratégico. Dichos planes permitirán ahondar más en el marketing y las finanzas de la empresa respectivamente para así obtener mejor resultados en la gestión de la empresa.
- Es importante realizar un estimado de ventas que permita programar el requerimiento de materiales a fin de negociar precios más módicos con los proveedores.
- Deben realizarse estudios de mercado que permitan conocer más sobre las variables del entorno comprendidas en las distintas ciudades de la región sur.
- Realizar estudios sobre los procesos de producción que permitan reducir los costos de dicho proceso.

## BIBLIOGRAFIA

- Alarcón, A. (2016). Propuesta de un sistema de gestión de costos enfocada a la reducción de costos energéticos para el área de tintorería de la planta textil de Franky&Ricky. Universidad Católica de Santa María, Arequipa.
- Albán, J. (12 de julio de 2016). Semanaeconomica. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/193690-fernando-zavala-sus-tres-principales-retos-como-premier/>
- Albors, J., & Martínez, A. (2002). Comportamiento organizativo y gestión. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Alegría, L. (14 de Octubre de 2016). Gestión. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/consumo-peru-creceria-2015-menor-ritmo-ultimos-11-anos-2145420>
- Alegría, L. (24 de junio de 2016). Gestión. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <http://gestion.pe/economia/94-empresarios-cree-que-confianza-se-recuperara-despues-elecciones-2146538>
- Alva, M. (2013). Plan Estratégico para la casa de reposo El Buen Pastor de la ciudad de Arequipa, 2013. Universidad Católica San Pablo, Arequipa.
- Banco Central de Reserva del Perú. (Marzo de 2016). BCRP. Recuperado el 11 de agosto de 2016, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>
- Banco de Reserva del Perú. (2012). BCRP. Recuperado el Noviembre de 2015, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Barreto, J. (2002). Planeamiento estratégico sistemático. Lima: San Marcos.
- conectapyme. (s.f.). Conectapyme. Recuperado el 27 de Julio de 2016, de [http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/recursos/contenidopdf/Nivel\\_5.pdf](http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/recursos/contenidopdf/Nivel_5.pdf)
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). Administración. Naucalpan de Juárez, Mexico: Prentice Hall.

- D'Alessio Ipinza, F. (2014). Planteamiento estratégico razonado. Aspectos conceptuales y aplicados. Lima: Pearson educación.
- D'Alessio, F. (2004). Administración y dirección de la producción: Enfoque estratégico y de calidad. México D.F.: Pearson Educación.
- David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (novena ed.). México: Pearson Educación.
- David, F. (2007). Strategic Managment. Estados Unidos: Prentice Hall.
- David, F. (2008). Conceptos de Administración estratégica. México: Pearson Educación .
- De la Cruz, J. (28 de marzo de 2016). El comercio. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772>
- Dess, G., Lumpkin, T., & Eisner, A. (2011). Administración estratégica. Textos y casos. México D.F: McGraw educación.
- Diario Gestión. (s.f.). Gestión. Obtenido de <http://gestion.pe/economia/consumo-peru-creceria-2015-menor-ritmo-ultimos-11-anos-2145420>
- El comercio. (27 de agosto de 2015). El comercio. Recuperado el 11 de agosto de 2016, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-pbi-peru-creceria-solo-27-2015-y-3-2016-economia-peruana-noticia-1836195>
- El Comercio. (25 de 03 de 2016). Diario El Comercio. Recuperado el 13 de 08 de 2016, de <http://elcomercio.pe/economia/peru/importacion-ropa-china-crece-hasta-mas-3000-noticia-1888772>
- El comercio. (08 de agosto de 2016). El comercio. Recuperado el 11 de agosto de 2016, de [http://elcomercio.pe/economia/negocios/confecciones-y-textiles-caen-y-ponen-riesgo-400-mil-empleos-noticia-1922738?ref=flujo\\_tags\\_349633&ft=nota\\_1&e=imagen](http://elcomercio.pe/economia/negocios/confecciones-y-textiles-caen-y-ponen-riesgo-400-mil-empleos-noticia-1922738?ref=flujo_tags_349633&ft=nota_1&e=imagen)
- Espinosa, R. (s.f.). robertoespinosa.es. Recuperado el 25 de julio de 2016, de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>.

- Farías, G. (2016 de 02 de 2016). [www.gabrielfariasiribarren.com](http://www.gabrielfariasiribarren.com). Recuperado el 22 de 07 de 2016, de <http://gabrielfariasiribarren.com/tendencias-globales-del-sector-textil-tercera/>
- Frias, I. (SEPTIEMBRE de 2016). BUILDING A BETTER WORKING WORLD. Obtenido de <http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-perspectivas-region-arequipa-crecimiento-sostenibilidad-proyecciones>
- Guerra, E. (2009). Plan Estratégico de la Empresa de Calzado Michelle. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- INDECOPI. (29 de 02 de 2008). Catalogo Especializado de Normas Técnicas Peruanas. Confecciones. Lima.
- INDECOPI. (s.f.). Indecopi. Recuperado el 13 de 08 de 2016, de <https://www.indecopi.gob.pe/sobre-el-indecopi>
- INEI. (2016).INEI. Obtenido de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf)
- Jiménez, J. C. (2010). El Valor de los Valores. En las Organizaciones. Caracas: Cograf Comunicaciones.
- Koch, R. (2000). SMART. Lo fundamental y lo mas efectivo acerca de la estrategia. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P., & Armstong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Prentice Hall.
- Kuczynki, P. (7 de agosto de 2016). De Película. (V. Ayllón, Entrevistador)
- Maza, K. (19 de marzo de 2016). Peru21. Recuperado el 11 de agosto de 2016, de <http://peru21.pe/economia/bcrp-preve-pbi-4-este-ano-2241679>
- Miller, Susan. (2015). ehowenespanol. Recuperado el 21 de 07 de 2016, de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-textil-sobre\\_493340/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-industria-textil-sobre_493340/)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2013). Resultados de Demanda Ocupacional. Lima.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (enero de 2015). [www.trabajo.gob.pe](http://www.trabajo.gob.pe). Recuperado el 11 de agosto de 2016, de



- [http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME\\_A\\_NUAL\\_EMPLEO\\_ENAHO\\_2014.pdf](http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/enaho/INFORME_A_NUAL_EMPLEO_ENAHO_2014.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). Compendio de normas sobre la legislación laboral del régimen privado.
- MINTRA. (2015). MINTRA. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <http://www.29783.com.pe/Buscador%20legislativo/29783%20-%20Equipos%20de%20protecci%C3%B3n%20personal.html>
- Natureduca. (s.f.). Natureduca. Recuperado el 21 de 07 de 2016, de [http://www.natureduca.com/tecno\\_indust\\_text01.php](http://www.natureduca.com/tecno_indust_text01.php)
- Ordaz Zubia, V., & Saldaña García, G. (2006). Análisis y Crítica de la Metodología para la Realización de Planes Regionales. Recuperado el 26 de Julio de 2016, de eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1a.htm>
- Paan, C. (23 de mayo de 2016). El comercio. Recuperado el 12 de agosto de 2016, de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/ahora-si-comercio-electronico-esta-creciendo-peru-noticia-1903695>
- Peru21. (6 de febrero de 2015). Peru21. Recuperado el 11 de agosto de 2016, de <http://peru21.pe/economia/inei-informalidad-afecta-al-75-pea-2211258>
- Porter, M. (2005). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F.: Contiental.
- Porter, M. (2008). La Ventaja Competitiva. México: Grupo Editorial Patria.
- Real Academia Española. (s.f.) RAE. Recuperado el 28 de julio de 2016, de <http://www.rae.es/search/node>.
- Rojas, D. (2013). La Biblia del Marketing. Barcelona: Lexus Editores.
- Romagnoli, S. (2007). Herramientas de gestión: Diagnóstico empresarial. Fruticultura & Diversificación, 9-10.
- Rosado, C., Pastor, F., Alcázar, O., & Bustamante, A. (2008). Esquema de gestión para ganar competitividad y lograr sostenibilidad en una empresa textil de fibras de camélidos sudamericanos. Arequipa: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Serna Gómez, H. (1993). Planeación y gestión estratégica. Colombia: LEGIS ED.

- Sinnexus. (s.f.). [www.sinnexus.com](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx). Recuperado el 27 de julio de 2016, de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/plan\\_operativo\\_anual.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx)
- Sociedad de Comercio Exterior. (s.f.). [www.comexperu.org.pe](http://www.comexperu.org.pe). Recuperado el 12 de agosto de 2016, de <http://www.comexperu.org.pe/media/files/revista/mayo08%5Cportada.pdf>
- Steiner, G. (1983). *Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber*. México D.F.: Continental.
- Suclupe, A., & Dongo-Soria, D. (28 de Julio de 2016). [www.semanaeconomica.com](http://semanaeconomica.com). Recuperado el 10 de Agosto de 2016, de <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/politica/194038-todo-queda-a-medio-camino/>
- SUSTAINABILITY AND MARKETING. (18 de febrero de 2015). [sustainablebrandsbarcelona.com](http://sustainablebrandsbarcelona.com). Recuperado el 12 de agosto de 2016, de <http://sustainablebrandsbarcelona.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>
- Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. (s.f.). [www.sites.upiicsa.ipn.mx](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx). Recuperado el 28 de julio de 2016, de [http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p\\_terminados/Plan\\_eacion\\_Estrategica\\_ultima\\_actualizacion/polilibro/Unidad%20I/Tema1\\_3.htm](http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Plan_eacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20I/Tema1_3.htm)
- Universidad del Sinú. (s.f.). <http://www.unisinucartagena.edu.co>. Recuperado el 26 de julio de 2016, de <http://www.unisinucartagena.edu.co/index.php/valores-institucionales/>
- Velarde, D. (2015). *Propuesta de gestión logística para la optimización del desempeño en una empresa textil en la región Arequipa, 2015*. Arequipa: Universidad Católica de Santa María.
- World Economic Forum. (2012). [www.semanaeconomica.com](http://semanaeconomica.com). Obtenido de <http://semanaeconomica.com/el-nuevo-sol/2012/02/27/ayuda-la-regionalizacion-politica-a-la-descentralizacion-economica-peruana/>

www.desarrolloperuano.blogspot.pe. (27 de noviembre de 2014).

<http://desarrolloperuano.blogspot.pe>. Obtenido de

<http://desarrolloperuano.blogspot.pe/2014/11/la-quinua-en-un-autentico-boom.html>

www.KALA .pe. (18 de enero de 2017). Obtenido de <http://www.KALA .pe/>

www.mintra.gob.pe. (s.f.). Recuperado el 10 de agosto de 2016, de

<http://www.mintra.gob.pe/normaCompletaSNIL.php?id=360>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1: Guía De Entrevista a Clientes**

**La presente entrevista tiene como objetivo conocer cuál es la percepción que tiene de los servicios brindados por la empresa KALITEX.**

1. Usted como comprador, díganos su percepción del sector de textiles industriales.  
(Por ejemplo, si hay una variedad de empresas que realicen un buen trabajo, si hay competitividad, buenos precios, buen servicio a los clientes, etc.).
2. Háblenos sobre su experiencia trabajando con otras empresas textiles, si Fueron cumplidas sus expectativas, se realizó la entrega a tiempo, que tipo de problemas tuvo, etc.
3. ¿Cuáles son los atributos más importantes a la hora de elegir una empresa que realice las confecciones que requiere?
4. ¿Cómo se enteró de la empresa KALITEX?
5. ¿Cuáles considera que son las características positivas de la empresa KALITEX? (Por ejemplo: Puntualidad, precios, calidad, etc)
6. ¿Qué cosas cambiaría o mejoraría en cuanto al servicio que brinda la empresa KALITEX?
7. ¿Tiene alguna sugerencia para la empresa KALITEX?
8. En general, ¿Cuál es la percepción que tiene de la empresa KALITEX

## **ANEXO 2: Guía De Entrevista a Gerente**

**La presente entrevista tiene como objetivo conocer cuál es la percepción de la alta gerencia y que espera en un futuro de la empresa.**

1. ¿Cuenta la empresa con una misión y visión formales? ¿Qué es la empresa y qué se espera de ella en el futuro?
2. ¿Existe un plan de acción para lograr los objetivos y enfrentar las contingencias?
3. ¿Qué tanto conocen de los clientes y del mercado en general?
4. ¿Cómo buscan diferenciarse? ¿Cuáles son sus principales ventajas competitivas?
5. ¿Cuáles son las principales dificultades internas y externas de la empresa?

### **ANEXO 3: Guía De Entrevista a Colaboradores**

**El presente cuestionario es para conocer las actividades que se realizan dentro de la empresa, así como su conocimiento sobre ella, para ello necesitamos la mayor honestidad y detalle de las funciones que realizan en su centro de trabajo.**

1. Indique el cargo que desempeña dentro de la empresa
2. Describa las actividades que realiza dentro de la empresa textil.
3. ¿Cuáles son sus responsabilidades?
4. 5. ¿Qué considera usted como positivo dentro de la casa de reposo, que se podría potenciar más aún?
5. ¿Qué aspectos negativos reconoce que deberían cambiarse? ¿Qué cambios sugiere usted deberían darse en la casa de reposo?
6. ¿Conoce la misión y visión de la empresa? ¿Que valores se practica dentro de ella?

## ANEXO 4: Estados Financieros

### KALITEX SAC.

### ESTADO DE GAANCIAS Y PERDIDAS

(Expresado en Nuevos Soles)

	A dic-2016	%	Var %	A -2015	%	Var %	A dic-2014	%
Ventas Brutas	277565.51	100.0%	48.7%	186605.87	100.0%	101.1%	92770.51	100.0%
(+) Descuentos Rebajas y/o Bonif Obtenidas	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%	-		0.0%
Ventas Netas	277565.51	100.0%	48.7%	186605.87	100.0%	101.1%	92770.51	100.0%
(-) Costo de Producción Del Servicio	-190688.00	-68.7%	8.5%	-175690.04	-94.2%	62.8%	-107888.50	-116.3%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>86877.51</b>	<b>31.3%</b>	<b>695.9%</b>	<b>10915.83</b>	<b>5.8%</b>	<b>-172.2%</b>	<b>-15117.99</b>	<b>-16.3%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>								
(-) Gastos de Administración	-27575.19	-9.9%	5.9%	-26028.23	-13.9%	-13.5%	-30078.43	-32.4%
(-) Gastos de Ventas	-10110.44	-3.6%	127.3%	-4448.28	-2.4%	-53.6%	-9594.55	-10.3%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>49191.88</b>	<b>17.7%</b>	<b>-351.5%</b>	<b>-19560.68</b>	<b>-10.5%</b>	<b>64.3%</b>	<b>-54790.97</b>	<b>-59.1%</b>
(-) Gastos Extraordinarios								
(-) Gastos Financieros	-1251.07	-0.5%	-1.5%	-1270.02	-0.7%	41.8%	-895.79	-1.0%
Ingresos Diversos	0.00	0.0%	-100.0%	1016.95	0.5%	91.4%	531.45	0.6%
Otros Egresos		0.0%	-		0.0%	-		0.0%
Diferencia de Cambio		0.0%	-		0.0%	-	0.00	0.0%
(-) Ingresos Financieros	297.48	0.1%	115.2%	138.23	0.1%	-	0.00	0.0%
<b>Utilidad Antes Participaciones e Impuestos</b>	<b>48238.29</b>	<b>17.4%</b>	<b>345.2%</b>	<b>-19675.52</b>	<b>-10.5%</b>	<b>64.3%</b>	<b>-55155.31</b>	<b>-59.5%</b>
(-) Participacion de trabajadores	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%
(-) Utilidad Antes impuesto a la Renta	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%	-	0.00	0.0%
<b>UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>48238.29</b>	<b>17.4%</b>	<b>345.2%</b>	<b>-19675.52</b>	<b>-10.5%</b>	<b>64.3%</b>	<b>-55155.31</b>	<b>-59.5%</b>



**KALITEX SAC.**  
**BALANCE GENERAL A :**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**

<b>ACTIVO</b>	A dic-2016	%	Var % A dic-2015	%	Var % A dic-2014	%			<b>PASIVO</b>	A dic-2016	%	Var % A dic-2015	%	Var % A dic-2014	%		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>									<b>PASIVO CORRIENTE</b>								
Efectivo y Equivalente de efectivo	760.13	0.3%	-17.3%	918.8	0.7%	-62.5%	2450.98	2.8%	Tributos, Aportes al SP y de Essalud x pagar	17324.64	7.0%	3295.3%	510.25	0.4%	25.8%	405.7	0.5%
Cuentas por Cobrar Comerciales Terceros	30480.09	12.2%	22.8%	24816.06	18.0%	414.4%	4824.14	5.6%	Remuneraciones y Participaciones x Pagar	3745.97	1.5%	583.7%	547.9	0.4%	-97.5%	21487.22	24.9%
Cuentas por Cobrar Comerciales Relacionadas	9632.5	3.9%	-1.2%	9747.01	7.1%	245.5%	2820.94	3.3%	Cuentas por Pagar Comerciales Terceros	5660.01	2.3%	47.3%	3842.2	2.8%	-	0	0.0%
Cuentas por Cobrar Person., Acc., Direc.	11462.42	4.6%	-14.6%	13427.8	9.8%	-	0	0.0%	Cuentas x Pagar Comerciales Relacionadas	13318.23	5.3%	1159.9%	1057.08	0.8%	-92.2%	13613.31	15.8%
Cuentas por Cobrar Diversas Terceros	5	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	Cuentas x Pagar Accionistas, Direc. Y Ger.	35300.57	14.2%	25.0%	28231.34	20.5%	-55.8%	63932.37	74.2%
Cuentas por Cobrar Diversas Relaciones	55	0.0%	-	0	0.0%	-100.0%	1011.24	1.2%	Obligaciones Financieras (Parte Corriente)		0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Servicios y Otros Contratos por Anticip.	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	Cuentas por Pagar Diversas Terceros	46669.3	18.7%	-30.4%	67070.51	48.7%	346.5%	15020.22	17.4%
Existencias	88143.14	35.4%	345.6%	19782.14	14.4%	-53.3%	42383.3	49.2%	Cuentas por Pagar Diversas Relacionadas	17472.5	7.0%	-47.2%	33065.8	24.0%	13.5%	29144.69	33.8%
Activo Diferido Parte Corriente		0.0%	-		0.0%	-100.0%	2729.9	3.2%	Otras Cuentas del Pasivo	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Total Activo Corriente:	140538.28	56.4%	104.6%	68691.81	49.9%	22.2%	56220.5	65.2%	Total Pasivo Corriente	139491.22	56.0%	3.8%	134325.08	97.6%	-6.5%	143603.51	166.6%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>									<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>								
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	85288.76	34.2%	20.4%	70859.25	51.5%	153.7%	27929.96	32.4%	Ob. Financieras (No Corriente)	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Otros Activos	333.05	0.1%	0.0%	333.05	0.2%	-	0	0.0%	Total Pasivo no Corriente	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%
Activo Diferido Parte No Corriente	0	0.0%	-	0	0.0%	-	0	0.0%	<b>TOTAL PASIVO</b>	139491.22	56.0%	3.8%	134325.08	97.6%	-6.5%	143603.51	166.6%
Depreciacion y Amortizacion Acumulada	-12597.77	-5.1%	-147.5%	-5090.84	-3.7%	-149.0%	-2044.53	-2.4%	<b>PATRIMONIO</b>								
Otros Activos (I. Renta, Proveed. Antic.	35619.73	14.3%	1143.8%	2863.89	2.1%	-30.4%	4113	4.8%	Capital	81884.83	32.9%	1537.7%	5000	3.6%	0.0%	5000	5.8%
Total Activo No Corriente:	108643.77	43.6%	57.5%	68965.35	50.1%	129.9%	29998.43	34.8%	Capital Adicional	17794.19	7.1%	-70.5%	60393.32	43.9%	-	0	0.0%
									Resultados Acumulados	-38226.48	-15.3%	9.8%	-42385.72	-30.8%	-486.3%	-7229.27	-8.4%
									Resultado del Ejercicio	48238.29	19.4%	345.2%	-19675.52	-14.3%	64.3%	-55155.31	-64.0%
									<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	109690.83	44.0%	3192.0%	3332.08	2.4%	105.8%	-57384.58	-66.6%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	249182.05	100.0%	81.0%	137657.16	100.0%	59.7%	86218.93	100.0%	<b>TOT. PASIVO Y PATRIMONIO</b>	249182.05	100.0%	81.0%	137657.16	100.0%	59.7%	86218.93	100.0%

## ANEXO 5: Detalle de los puestos- Gerente General

### Gerente General

#### 1. Datos Generales

Horario	Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 6 p.m.
Área	Gerencia
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Puesto al que reporta	-

#### 2. Objetivos del Puesto

- Controlar directo de producción logística y ventas
- Control y gestión de presupuestos.
- Planear objetivos y hacer seguimiento a su cumplimiento
- Coordinar esfuerzos entre las distintas áreas

#### 3. Descripción General

Responsable principal de la empresa encargado de la gestión de las distintas áreas (producción, logística y ventas) y todos los involucrados en ellas, cuyos encargados son designados por él, coordina y supervisa los esfuerzos de dichas áreas con el fin de lograr los objetivos de la

#### 4. Descripción Analítica

N°	Actividades Diarias
1	Reuniones con los encargados de las distintas áreas
2	Supervisión del avance en el área de producción
3	Análisis de problemas financieros, organizacionales, con terceros
4	Reuniones con el personal para motivar, solucionar problemas, etc.

#### 5. Actividades periódicas

N°	Actividades Periódicas	Frecuencia
1	Control de ventas y presupuestos	1 vez al mes
2	Contratos con proveedores	1 vez por trimestre
3	Planificación de objetivos a corto plazo	1 vez cada 6 meses

#### 6. Coordinación y Relaciones Organizativas

Mantiene coordinación y comunicación interna con: (puestos)	
-Con:	-Para:
Jefe de Producción	Evaluación y toma de decisiones en relación a la línea de producción
Jefe de Logística	Evaluación y toma de decisiones sobre las compras realizadas y gestión de almacén
Jefe de ventas	Evaluación y toma de decisiones sobre el número de ventas actuales y el proyectado, gestión de cobranza
Relaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, terceros)	
-Con:	-Para:
Clientes	Realización de contratos, seguimiento y solución de problemas, apoyo en cobranza.
Proveedores	Gestionar precios, tiempos de entrega, cantidades y tipo de pago.

## 7. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿El Puesto Exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si (X) NO ( )

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas supervisadas.

Supervisa a:	Número de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Personas que realizan labores sencillas											x				
Personas que realizan labores complejas								x							
Personas que supervisan a otros			x												

## 8. Requisitos del Puesto

Edad mínima	25	Edad máxima	-
Sexo		No relevante	x
Estado Civil	No es relevante		
Presentación (uniforme)	NO		
Otros	De preferencia miembro de la familia (empresa familiar)		
Niv. De Estudios	Primaria		
	Secundaria		
	Técnico en:		
	Bachiller en:		
	Especialización		x
	Maestría		
	Doctorado		
Experiencia Laboral	-Finanzas y contabilidad (1 año) -Ventas, servicio al cliente (1 año) -Cargos de liderazgo, con gente a cargo (2 años)		

## ANEXO 6: Detalle de los puestos – Jefe de producción

### Jefe de Producción

#### 1. Datos Generales

Horario	Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 6 p.m. Sábados de 8:30 a.m. a 1:00 p.m.
Área	Producción
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Puesto al que reporta	Gerente General

#### 2. Objetivos del Puesto

- Requerimiento de materiales y evaluación de costes
- Control de maquinaria y procesos
- Diseño de procesos
- Control y uso de personal de manera adecuada

#### 3. Descripción General

Se encarga de la gestión de los materiales y mano de obra para la fabricación de productos textiles usando tales recursos de la forma más eficiente posible

#### 4. Descripción Analítica

N°	Actividades Diarias
1	Supervisión de maquinaria
2	Supervisión de procesos
3	Control de calidad
4	Resolución de problemas en el área de producción

## 5. Actividades periódicas

N°	Actividades Periódicas	Frecuencia
1	Evaluación y diseño de procesos	1 vez cada 6 meses
2	Requerimiento de materia prima	1 vez por mes
3	Charla a trabajadores del área	1 vez cada 15 días

## 6. Coordinación y Relaciones Organizativas

Mantiene coordinación y comunicación interna con: (puestos)	
-Con:	-Para:
Gerente General	Coordinación sobre requerimientos y tiempos estimados
Jefe de Logística	Requerimiento de materia prima
Jefe de ventas	Saber volumen de productos que se deben fabricar, especificaciones y tipos de producto
Relaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, terceros)	
-Con: -	-Para: -

## 7. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿El Puesto Exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si (X) NO ( )

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas supervisadas.

Supervisa a:	Número de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Personas que realizan labores sencillas								x							
Personas que realizan labores complejas	x														
Personas que supervisan a otros	x														

## 8. Requisitos del Puesto

Edad mínima	28	Edad máxima	-
Sexo		No relevante	x
Estado Civil	No es relevante		
Presentación (uniforme)	NO		
Otros	Ing. Industrial o Administrador		
Niv. De Estudios	Primaria		
	Secundaria		
	Técnico en:		
	Bachiller en:		
	Especialización	x	
	Maestría		
	Doctorado		
Experiencia Laboral	-Contar con mínimo 5 años de experiencia en el área de producción. -Experiencia trabajando con personal a cargo (3 años)		

## ANEXO 7: Detalle Del Puesto – Jefe de Logística

### Jefe de Logística

#### 1. Datos Generales

Horario	Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 6 p.m. Sábados de 8:30 a.m. a 1:00 p.m.
Área	Logística
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Puesto al que reporta	Gerente General

#### 2. Objetivos del Puesto

- Atender los requerimientos mediante compra de materia prima
- Control de almacenes
- Coordinar entregas y pagos
- Controlar costos logísticos

#### 3. Descripción General

Gestionar de manera eficiente el control de la logística y relaciones con los proveedores.

#### 4. Descripción Analítica

N°	Actividades diarias
1	Supervisar las actividades diarias, prever requerimientos
2	Control de almacén
3	Control de la cadena de suministro
4	Gestión de compras, almacenaje y distribución



## 5. Actividades periódicas

N°	Actividades Periódicas	Frecuencia
1	Reuniones con proveedores	1 vez cada 3 meses
2	Pago a proveedores	1 vez al mes (cuando dan crédito)
3	Conteo de productos en almacén	1 vez cada mes

## 6. Coordinación y Relaciones Organizativas

Mantiene coordinación y comunicación interna con: (puestos)	
-Con:	-Para:
Gerente general	Coordinación sobre requerimientos y pagos y actividades de control
Jefe de Logística	Requerimiento de materia prima
Jefe de ventas	Saber volumen de productos que se deben fabricar, especificaciones y tipos de producto
Relaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, terceros)	
-Con:	-Para:
Proveedores	Pagos, entrega de materiales, transporte de tales.

## 7. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿El Puesto Exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si (X) NO ( )

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas supervisadas.

Supervisa a:	Número de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores complejas		x													
Personas que supervisan a otros		x													

## 8. Requisitos del Puesto

Edad mínima	25	Edad máxima	-
Sexo		No relevante	x
Estado Civil	No es relevante		
Presentación (uniforme)	NO		
Otros	Ing. Industrial o Administrador		
Niv. De Estudios	Primaria		
	Secundaria		
	Técnico en:		
	Bachiller en:		x
	Especialización		
	Maestría		
	Doctorado		
Experiencia Laboral	-Contar con mínimo 3 años de experiencia en el área -Experiencia trabajando con personal a cargo		

## ANEXO 8: Detalle de los puestos – Jefe de Ventas

### Jefe de Ventas

#### 1. Datos Generales

Horario	Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 6 p.m. Sábados de 8:30 a.m. a 1:00 p.m.
Área	Ventas
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Puesto al que reporta	Gerente General

#### 2. Objetivos del Puesto

- Crear metas y objetivos
- Desarrollar planes y presupuestos
- Calcular demanda, pronosticar ventas
- Capacitación

#### 3. Descripción General

Pronosticar ventas y en base a ello desarrollar objetivos y presupuestos, mantener constante contacto con los clientes actuales, buscar fidelizarlos.

#### 4. Descripción Analítica

N°	Actividades diarias
1	Supervisar las actividades diarias, prever requerimientos
2	Esfuerzos para promocionar el producto
3	Mostrar el producto
4	Comunicación con clientes
5	Mostrar productos y opciones

## 5. Actividades periódicas

N°	Actividades Periódicas	Frecuencia
1	Desarrollo de objetivos	1 vez cada 6 meses
2	Estimar ventas	1 vez al mes
3	Estimar presupuestos	1 vez cada mes

## 6. Coordinación y Relaciones Organizativas

Mantiene coordinación y comunicación interna con: (puestos)	
-Con: Gerente general Jefe de ventas	-Para: Coordinación sobre requerimientos y pagos y actividades de control. Saber volumen de productos que se deben fabricar, especificaciones y tipos de producto.
Relaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, terceros)	
-Con: Clientes	-Para: Concretar ventas, hacer seguimiento post venta.

## 7. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿El Puesto Exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si (X) NO ( )

Identifique el tipo de supervisión que le corresponde ejercer al cargo y el número de personas supervisadas.

Supervisa a:	Número de personas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Personas que realizan labores sencillas															
Personas que realizan labores complejas		x													
Personas que supervisan a otros		x													

## 8. Requisitos del Puesto

Edad mínima	25	Edad máxima	-
Sexo		No relevante	x
Estado Civil	No es relevante		
Presentación (uniforme)	NO		
Otros	Ing. Industrial o Administrador		
Niv. De Estudios	Primaria		
	Secundaria		
	Técnico en:		
	Bachiller en:		x
	Especialización		
	Maestría		
	Doctorado		
Experiencia Laboral	-Contar con mínimo 5 años de experiencia en el área -Experiencia trabajando con personal a cargo		

## ANEXO 9: Detalle De los Puestos – Costureras/patronistas/ cortadoras

### Costureras, patronistas y cortadoras

#### 1. Datos Generales

Horario	Lunes a Viernes de 8:30 a.m. a 6 p.m. Sábados de 8:30 a.m. a 1:00 p.m.
Área	Producción
Número de ocupantes del mismo puesto	1
Puesto al que reporta	Gerente General

#### 2. Objetivos del Puesto

- Operar las máquinas
- Cortado y costura de las prendas.
- Plasmar dibujos, siluetas, estampados.
- Dar acabado a las prendas

#### 3. Descripción General

Dar acabado a las prendas textiles mediante tareas costura, plasmar imágenes, siluetas, bordados; cortar y dar forma a las prendas entre otros.

#### 4. Descripción Analítica

N°	Actividades diarias
1	Realizar tizado de piezas
2	Tendido de telas según especificaciones
3	Realizar el corte de las piezas
4	Numeración y despacho de piezas
5	Dibujo y estampado de formas
6	Medir y alinear el trabajo de costura
7	Coser materiales
8	Alisar costuras
9	Recortar el exceso de hilo, coser ojales
10	Llevar a cabo mantenimiento básico de materiales y equipo

## 5. Coordinación y Relaciones Organizativas

Mantiene coordinación y comunicación interna con: (puestos)	
-Con: Jefe de producción	-Para: Coordinar tareas y objetivos, presentar productos para supervisión, aclarar dudas
Relaciones Externas (empresas, clientes, proveedores, terceros)	
-	-

## 6. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN

¿El Puesto Exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas? Si (X) NO (X)

## 7. Requisitos del Puesto

Edad mínima	20	Edad máxima	-
Sexo		No relevante	x
Estado Civil	No es relevante		
Presentación (uniforme)	EPP'S		
Otros	Estudio de cursos		
Niv. De Estudios	Primaria		
	Secundaria		x
	Técnico en:		
	Bachiller en:		
	Especialización		
	Maestría		
	Doctorado		
Experiencia Laboral	-Contar con mínimo 4 años de experiencia en el área		